



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnostika malé firmy  
Diagnostics of a Small Business

Student:	Veronika Konečná
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2017

## Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Konečná**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: Diagnostika malé firmy  
Diagnostics of a Small Business  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko – metodologická východiska diagnostiky podniku
3. Diagnostika malé firmy
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-740-0336-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

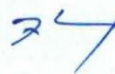
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č.1, 5, 10 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

5. 5. 2017

*Konečná*

Veronika Konečná

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky a podporu při psaní práce.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko – metodologická východiska podnikové diagnostiky.....	6
2.1	Podniková diagnostika.....	6
2.2	Typologie podniků.....	8
2.2.1	Podniky dle právní formy podnikání.....	8
2.2.2	Podniky podle sektorů a hospodářských odvětví .....	10
2.2.3	Podniky podle velikosti .....	10
2.2.4	Podniky podle typu výroby .....	11
2.3	Výkonnost podniku.....	12
2.4	Podnikatelské prostředí.....	12
2.4.1	Makroprostředí .....	14
2.4.2	Mezoprostředí.....	16
2.4.3	Mikroprostředí.....	16
2.5	Marketingová strategie .....	16
2.5.1	Marketingový mix .....	17
2.5.2	Marketingové kampaně .....	18
2.6	Spokojenost zákazníků .....	19
2.6.1	Metody stanovení spokojenosti zákazníků.....	19
2.7	Finanční oblast.....	21
2.8	Postup diagnostiky.....	22
3	Diagnostika malé firmy.....	23
3.1	Charakteristika firmy.....	23
3.1.1	Krize napříč podnikáním .....	24
3.1.2	Charakter služeb.....	24
3.1.3	Firemní plány .....	24
3.2	Proces obsluhy zákazníka.....	26

3.2.1	Úspěšnost cenových nabídek .....	28
3.3	Finanční analýza diagnostikované firmy .....	28
3.4	Problémy související s podnikatelskou činností.....	31
3.5	Analýza rizik.....	31
3.6	Pasportizace .....	34
3.7	Konkurenční prostředí .....	35
3.8	Stávající marketingové nástroje.....	35
3.9	Marketingový výzkum.....	39
4	Návrhy a doporučení pro rozvoj .....	43
5	Závěr .....	47
	Seznam použité literatury.....	48
	Seznam zkratk .....	51
	Seznam obrázků .....	52
	Seznam tabulek .....	53
	Seznam grafů.....	54
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	55
	Seznam příloh	

## 1 Úvod

Skrze podnikovou diagnostiku, ačkoliv se jedná o relativně mladou nauku, může být zvyšována ekonomická stabilita státu, jelikož jen „zdravé“ podniky tvoří „zdravou“ státní ekonomiku. V rámci podnikové diagnostiky je hodnoceno 8 oblastí každého podniku, a to systém jako celek, bonita, hodnota, silné a slabé stránky, problémy, krize, rizika a potenciály.

Cílem práce je provést diagnostiku malé firmy a navrhnout doporučení pro její další rozvoj.

Firma od svého založení prošla několika významnými milníky, které ovlivnily její vývoj a osobu podnikatele. Hlavní motivací k výběr tématu a firmy, byla skutečnost, že se provozovatel firmy aktuálně potýká s dlouhou dodací dobou svých služeb, což značí prostor pro zlepšení, a tedy potřebu pro diagnostiku.

V rámci této bakalářské práce bude diagnostikována malá firma, fungující na základě živnostenského oprávnění v oboru truhlářství, která působí ve Zlínském kraji. Vzhledem k interním údajům, které jsou v práci uvedeny, nebude zveřejněn název firmy, ani jméno majitele. V textu bude název firmy nahrazen slovem „Truhlářství“.

Tato bakalářská práce je tvořena pěti kapitolami, přičemž v první, úvodní kapitole je obsažen nástin dané problematiky. Druhá kapitola je stěžejní z hlediska teoretických poznatků, které jsou elementární pro další zpracování, zejména pak samotná terminologie podnikové diagnostiky a její oblasti. Ve třetí kapitole jsou teoretické poznatky přeneseny do praktického využití, jsou zde aplikovány zmíněné metody a diskutovány zmíněná témata obsažená v kapitole předchozí. Ve čtvrté kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení, jak stávající situaci zlepšit či „obohatit“. V závěrečné kapitole, tedy páté je zhodnocen celý průběh bakalářské práce a její přínosy či důsledky.



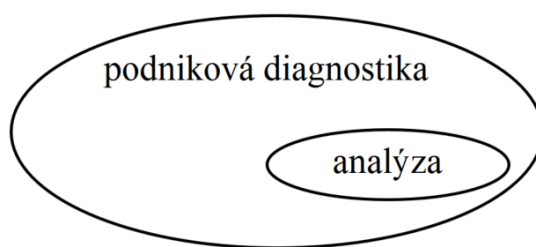
## 2 Teoreticko – metodologická východiska podnikové diagnostiky

V této kapitole je objasněna problematika podnikové diagnostiky, její základní charakteristiky a oblasti. Je zde uvedena typologie podniků z hlediska právní formy podnikání, z hlediska členění dle sektorů a hospodářských odvětví, z hlediska velikosti podniku a také z hlediska typu výroby. V kapitole se dále pojednává o výkonnosti podniku a podnikatelském prostředí, které je členěno na mikroprostředí, mezzoprostředí a makroprostředí. Také je zde uvedena teorie z oblasti marketingu, kam patří marketingová strategie, marketingový mix a marketingové kampaně. Další podkapitola je zaměřena na oblast spokojenosti zákazníků a metody jejího měření. Poté je zpracována problematika finanční analýzy. V závěru kapitoly je uvedeno shrnutí postupu při diagnostikování malé firmy.

### 2.1 Podniková diagnostika

Jedná se o nauku relativně mladou (formuje se od počátku 20. století), zabývá se jevy, které charakterizují úroveň podnikového zdraví. Jak tvrdí Michalko (1998), je všeobecně uznávanou pravdou, že stejně jako je základem zdravé existence zdravá rodina, tak i „zdravý podnik“ je základem zdravé ekonomiky státu. Proto nám nesmí být lhostejný „zdravotní stav“ podniků, jejichž úroveň se odráží ve stavu společnosti, její kulturní úrovni, blahobytu a sociálního zabezpečení (Kašík, Michalko a kol., 1998). *„Dále se diagnostika zabývá výzkumem, formulací a ověřováním přístupů, metod a technik k rozpoznávání a vyhodnocování této úrovně a rozvíjí pojmenování, charakteristiku a třídění podnikových nemocí“* (Kašík a Franek, 2015, s. 1).

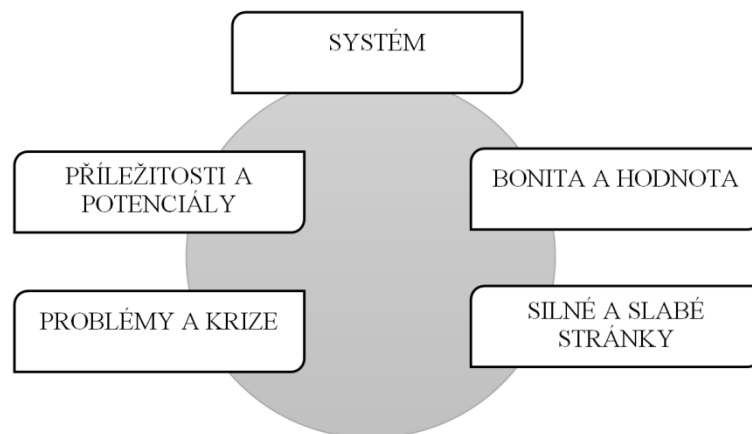
Častou chybou v terminologii je záměna slov analýza a diagnóza, což nejsou synonyma. Rozdíl je zřejmý v příkladu lékařské diagnostiky. Kdy lékař není schopen stanovit diagnózu, pokud nezná dostatek informací o pacientovi, tudíž dokud neučiní prohlídku. V přeneseném významu to tedy znamená, že podnikatel, musí nejprve provést analýzu (nejlépe vícero analýz), aby mohl následně provést diagnózu podniku. Lze tedy říci, že analýza předchází diagnóze, která je na ní postavena. Tento vztah je znázorněn na Obr. 2.1.



Obr. 2.1 Vztah mezi podnikovou diagnostikou a analýzou

Zdroj: převzato z Kašík a Franek (2015, s.2), inspirováno Kašík, Michalko a kol. (1998).

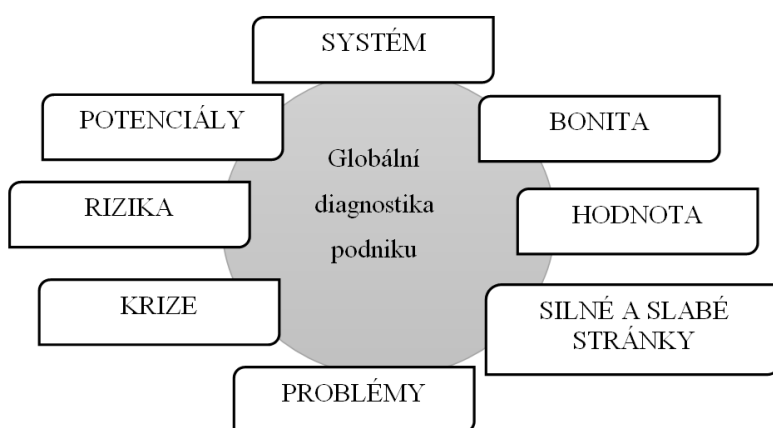
Podnikovou diagnostiku lze rozpoznat ve třech typech, které se liší podle zaměření. Prvním typem je **celková diagnostika podniku** neboli globální, která se zaměřuje na diagnostikování podniku z pěti různých pohledů. Tyto pohledy jsou znázorněny na Obr. 2.2.



Obr. 2.2 Pět oblastí globální diagnostiky podniku

Zdroj: převzato z Kašík a Franek (2015, s.4), podle Kašík, Michalko a kol. (1998).

Autoři Kašík a Franek (2015) se rozhodli tento model upravit na 8 oblastí, což je znázorněno na Obr. 2.3. Můžeme tedy vidět, že diagnostikování podnikových problémů a krizí bylo rozděleno na dvě samostatné oblasti. Totéž u diagnostikování bonity a hodnoty podniku. Navíc byla přidána oblast diagnostikování rizika, která se v předchozím modelu „skrývala“ pod pojmem „příležitosti“, ale to by nás mohlo nabádat k tomu vnímat ji pouze jako něco pozitivního.



Obr. 2.3 Osm hlavních oblastí globální diagnostiky podniku

Zdroj: převzato z Kašík a Franek (2015, s.4).

Druhým typem podnikové diagnostiky dle Kašík a Franek (2015), je **diagnostika podnikových funkcí** (která je zaměřena na jednotlivé funkce podniku), a třetím typem **diagnostika podnikových výrobních faktorů** (která je zaměřena na diagnostiku faktorů, které ovlivňují úroveň transformačního procesu).

## 2.2 Typologie podniků

Obecně je podnik definován jako subjekt, ve kterém se vstupy mění na výstupy, respektive zdroje na statky. „*Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit*“ (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 15). Jednu z definic podniku můžeme nalézt také v nařízení Komise (ES) č. 800/2008, konkrétně v příloze č. 1, která zní následovně: „*Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost*“. Z těchto, ale i z mnoha dalších definic vyplývá, že existuje řada podnikatelských jednotek, které se ovšem značně liší. Navzdory tomu jsme schopni nalézt některé společné charakteristiky, a vytvořit tak skupiny – typy. Jednotlivé typy podniků mají s ostatními podniky ve skupině společnou určitou základní charakteristiku. Tomuto členění říkáme typologie. V základu třídíme podniky podle právní formy, podle sektorů a hospodářských odvětví, podle velikosti a podle typu výroby (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

### 2.2.1 Podniky dle právní formy podnikání

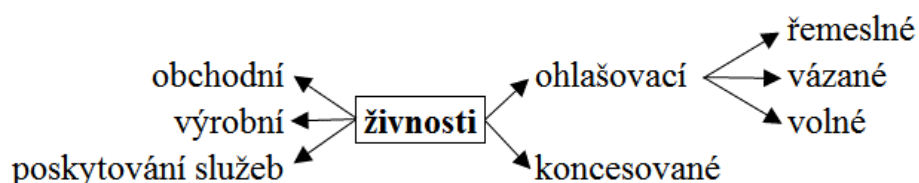
Právní forma podnikání dělí podniky na:

- podniky jednotlivce (živnosti),
- osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost),
- kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost),
- družstva,
- Evropské společenství a Evropské hospodářské zájmové sdružení,
- veřejné podniky a neziskové organizace (rozpočtové organizace, příspěvkové organizace, občanská sdružení, nadace) (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

V této práci se budeme soustředit na **podnik jednotlivce**. Tato právní forma podnikání má své výhody i nevýhody. Výhodou je nutnost pouze nízkého počátečního kapitálu

a minimální regulace ze strany státu (dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů). Mezi nevýhody patří například fakt, že jednotlivec ručí za veškeré dluhy jeho podniku celým svým majetkem, také má pouze omezenou schopnost získat kapitál, a ve velkém množství případů je limitován výrobní kapacitou podniku. Další nevýhodou je, že živnost celého podnikání je závislá na délce života majitele. Nejčastější formou podniku jednotlivce je **živnost**. Výše zmíněný živnostenský zákon ji definuje takto: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (§ 2 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon). Živnost smí provozovat jak fyzická, tak i právnická osoba. Podmínkami pro provozování živnosti jsou kupříkladu: dosažení 18 let věku, trestní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům nebo například odborná způsobilost (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

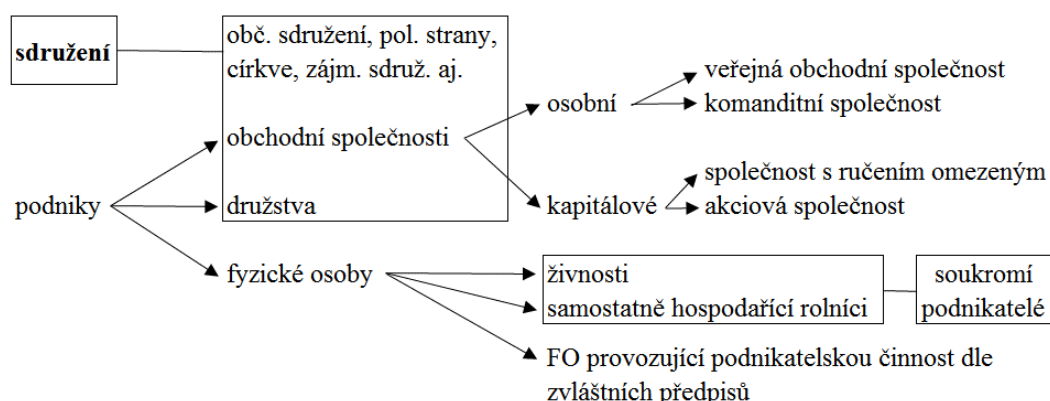
Právě odborná způsobilost rozděluje živnosti do dvou kategorií, živnost ohlašovací a živnost koncesovaná. **Živnost ohlašovací** je provozována na základě ohlášení. Patří zde **živnosti řemeslné** (například hostinská činnost, zámečnictví, truhlářství apod., odbornou způsobilostí je zde myšleno vyučení a praxe v oboru), **živnosti vázané** (např. výroba, montáž, opravy a revize plynových zařízení apod. zde je odborná způsobilost stanovena samostatně pro každou živnost, navíc je zde nutné získání průkazu způsobilosti), a **živnosti volné** (zde odborná způsobilost stanovena není, předmět podnikání je výroba, obchod a služby, které nepatří mezi vázané ani řemeslné živnosti). **Živnost koncesovaná** je provozována na základě koncese, která musí být udělena živnostenským úřadem. Pro udělení koncese je nutné odpovídající vzdělání, absolvování speciálních kurzů apod. Mezi tyto živnosti patří např. opravy zbraní, střeliva, hubení škůdců, nebo poskytování detektivních služeb aj. Další členění živností je podle předmětu podnikání, a to na **živnost obchodní, výrobní a poskytující služby**. Jejich názvy mají dostatečnou vypovídající schopnost, tudíž se jimi tato práce nebude zabývat konkrétně (Synek, Kislingerová a kol., 2015). Členění živností je graficky znázorněno na následujícím Obr. 2.4.



Obr. 2.4 Klasifikace živností

Zdroj: inspirováno dle Synek, Kislingerová a kol. (2015, s.81).

Třídění všech organizací, podniků, sdružení atd. podle výkaznictví znázorňuje Obr. 2.5.



Obr. 2.5 Třídění podniků v České republice

Zdroj: převzato ze Synek, Kislingerová a kol. (2015, s. 87).

## 2.2.2 Podniky podle sektorů a hospodářských odvětví

Co se týče členění podniků dle sektorů, existují tradičně tři hlavní sektory ekonomiky: sektor zemědělství, sektor průmyslu a sektor služeb. Sektorem je myšlena část národního hospodářství, do které je národní hospodářství rozřazeno. Do **sektoru zemědělství** patří samotné zemědělství jako takové, ale také lesní hospodářství a rybolov. Do **sektoru průmyslu** spadá průmysl těžební a zpracovatelský, dále stavebnictví, výroba a distribuce elektrické energie, plynu a vody. V **sektoru služeb** je zahrnuta doprava, spoje, zdravotnictví, školství, obchod, pojišťovnictví a peněžnictví, veterinární a sociální činnosti, skladování a ostatní služby (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Detailnější třídění podniků je třídění dle hospodářského odvětví, kterým se rozumí ta část národního hospodářství, ve které jsou vyráběny určité skupiny výrobků, nebo se zde poskytují určité skupiny služeb, přičemž výrobky či služby v jednotlivých skupinách jsou buď stejné, nebo podobné. Hospodářské odvětví se v České republice kategorizuje pomocí „*Odvětvové klasifikace ekonomických činností*“ (OKEČ). V rámci této klasifikace je rozčleněn např. průmysl do 17 odvětví, zemědělství do 3 a služby do 9 odvětví (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

## 2.2.3 Podniky podle velikosti

Nejužívanějším kritériem pro členění podniků je počet zaměstnanců, ovšem u kombinovaných systémů zde spadá i roční obrát a/nebo velikost aktiv. Právě tento kombinovaný systém je využíván i v České republice, v jeho rámci jsou zohledňována 2 kritéria, a to počet zaměstnanců a výše obrátu. Dle „*Svazu průmyslu České republiky*“ jsou podniky členěny tak, jak je uvedeno v Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Členění podniků dle Svazu průmyslu České republiky

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat
malý podnik	< 100	< 30 mil. Kč
střední podnik	< 500	< 100 mil. Kč
velký podnik	≥ 500	≥ 100 mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování, inspirováno Synek, Kislingerová a kol. (2015).

Ovšem existuje i kategorizace využívající všechny 3 výše zmíněná kritéria. V rámci EU je využívána od roku 2005, a jedná se o třídění z hlediska systému státní podpory malých a středních firem. Všechna její kritéria jsou zobrazena v Tab. 2.2 (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Tab. 2.2 Členění podniků dle legislativy EU

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
mikro	< 10	≤ € 2 miliony	≤ € 2 miliony
malé	< 50	≤ € 10 milionů	≤ € 10 milionů
střední	< 250	≤ € 50 milionů	≤ € 43 milionů
velké	> 250	> € 50 milionů	> € 43 milionů

Zdroj: vlastní zpracování, inspirováno Synek, Kislingerová a kol. (2015).

#### 2.2.4 Podniky podle typu výroby

Z tohoto hlediska členíme pouze výrobní podniky. Tyto podniky můžeme členit několika způsoby, jelikož se jednotlivé přístupy liší dle autora. Například Zwach (1945) stanovil 6 produkčních forem, jedná se o výrobu hromadnou, vázanou, druhovou, sériovou, plynulou, a kusovou. Kdežto novější literatura, např. Drucker (1997) stanovuje již pouze 4 základní typy výrobních činností, jedná se o výrobu na zakázku, vázanou hromadnou výrobu, pružnou hromadnou výrobu a plynulou výrobu. **Výroba na zakázku neboli zakázková výroba**, zde se jedná o výrobu tzv. „na míru“ zákazníkovi, každý výrobek je specifický dle požadavků zákazníka, nejčastěji se jedná o kusovou výrobu, je to např. výroba nábytku nebo šití šatů na zakázku. U **vázané hromadné výroby** jsou produkovány výrobky, které se masově spotřebovávají, tudíž je zde proces výroby velmi standardizován, a to z hlediska materiálů, výrobků i technologie. Pro tuto výrobu jsou velmi kritické jakékoli změny, protože jsou zpravidla doprovázeny poklesem hospodárnosti. U **pružné hromadné výroby** jde o jakési spojení předchozích typů, je to výroba, ve které se vyrábí standardizované komponenty, a vytvářejí se z nich výrobky spotřebitelsky uzpůsobené, příkladem mohou být automobilky, vyrábějící mnoho dílčích komponent, některé z nich jsou ve všech modelech totožné, ale jsou

zde i takové, pomocí kterých je výrobek diverzifikován dle účelu použití, respektive dle skupin zákazníků. V **plynulé výrobě** je umožněn plynulý tok zpracovávaných surovin a také hotových výrobků, a to díky využívané technologii, podílející se na většině práce, živá práce je využívána jen nepatrně, mnohdy jde o nonstop výrobu, př. mléko, chemikálie či papír. (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

## 2.3 Výkonnost podniku

Nepřetržité zvyšování výkonnosti je obecně úkolem finančního řízení podniků. Postoje k měření výkonnosti se v čase měnili a stále ještě mění, přizpůsobují se aktuálnímu technickoekonomickému typu ekonomiky, informačním možnostem a v současnosti zejména globalizujícímu se prostředí, které přináší tvrdší konkurenci (Dluhošová a kol., 2010).

K měření výkonnosti podniku se využívají tři typy ukazatelů, které se jednak liší tím, jak silně na ně působí finanční trh, a jednak v hodnotových kategoriích, které přecházejí od účetních po tržní. Jedná se o **účetní ukazatele výkonnosti**, kam spadají: ukazatel čistého zisku na jednu akcii (EPS), ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE), rentabilita aktiv (ROA), čistý zisk (EAT), provozní zisk (EBIT), zisk před úhradou úroků, daní a odpisů (EBITDA). Dalším typem jsou **ekonomické ukazatele**, zde patří: čistá současná hodnota (NPV), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a ukazatel peněžního toku z investic (CFROI). Třetím typem jsou **tržní ukazatele výkonnosti**, zde jsou významnými ukazateli: tržní přidaná hodnota (MVA) a ukazatel tržní výnos akciového kapitálu (TRS) (Dluhošová a kol., 2010).

Autoři Neumaierová a Neumaier (2002) tvrdí, že základním kritériem výkonnosti z hlediska vlastníků je **čistá současná hodnota**, dá nám možnost zjistit, nakolik jednotlivá rozhodnutí prospívají nebo naopak škodí vlastníků. Vlastník nebo vlastníci mají samozřejmě potřebu kladného rozdílu mezi tím, co do firmy vkládají a tím co jim firma přináší. Pokud firma přináší více, než se do ní vkládá, znamená to čisté zvýšení hodnoty. Ve chvíli, kdy posuzujeme, co nám firma přináší, musíme mít na paměti dva základní principy teorie financí: „*Koruna obdržená dnes má větší hodnotu než koruna obdržená zítra*“. „*Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna*“ (Neumaierová, Neumaier, 2002, s. 32).

## 2.4 Podnikatelské prostředí

Za podnikatelské prostředí lze považovat takový prostor, ve kterém se odehrává podnikání. Tento prostor je tvořen několika dimenzemi, a to věcnou, časovou, prostorovou a jinou. Obsahem prostoru jsou faktory neboli činitelé, které se v podnikatelském prostředí uplatňují a díky kterým lze tento prostor popsat (Kašík, Michalko a kol., 1998).

Kašík a Michalko a kol. (1998) uvádějí přístup, při kterém se při vymezování podnikatelského prostředí využívají dva úhly pohledu. První pohlíží na podnikatelské prostředí jako na objekt, který pouze reaguje na okolní působící podněty. Druhý pohled ho vidí jako subjekt se svou vlastní filozofií vývoje, který se aktivně mění, v tomto případě se vztahem k podnikatelskému prostředí rozumí nutnost harmonizace mezi podnikem a podnikatelským prostředím. Z diagnóz provedených těmito autory vyplynulo, že výše zmíněná harmonizace vztahu se liší podle velikosti daného podniku. Malé a střední podniky se nechávají ovlivňovat prostorem, ve kterém se realizují. Zatímco velké podniky naopak upravují prostor svým potřebám, podmaňují si ho, nebo si dokonce vhodný prostor pro realizaci sami vybírají.

K diagnostikování podnikatelského prostředí se využívají vybrané techniky a přístupy, jedná se o pasporty, diagnostické mise, monitoring a studie podnikatelského prostředí. **Pasport podnikatelského prostředí** je nejčastěji vyjádřený formou tabulky, ve které jsou stručné informace o dané zájmové zóně, lokalitě, regionu, obci atd. Objevují se zde informace jak slovní tak i číselné, které se týkají například: přesné identifikace daného území, základních informací z oblasti historie, geografie, nebo technického zázemí, údaje o využití místních ploch (např. procentuální zastoupení zemědělské půdy), seznam významných firem a provozoven, seznam omezení pro podnikání (z hlediska ekologického, legislativního aj.), výčet nabízených služeb, seznam kulturních památek, přehled žádoucích a nežádoucích oborů a činností pro danou lokalitu a to z hlediska územních správců, časové řady počtu obyvatel nebo územních ploch (Kašík, Michalko a kol., 1998).

Při kvalitní diagnóze podnikatelského prostředí lze odkrýt různé tendence, a to například:

- aktivity, které překračují hranice, ať už se jedná o hranice země, státu, kultury či národu,
- silnější význam využití tvůrčí lidské práce a lidského potenciálu,
- vzrůstající význam informací, jejich zpracování a přenosu, využití informací jako produktivní síly,
- zvyšující se schopnost přizpůsobit se ekonomickým podmínkám,
- rychlé tempo „života“ a téměř všech činností v něm probíhajících,
- snaha o zmírnění nežádoucích ekologických vlivů,
- větší důraz na rozvoj lidského potenciálu a jejich osobnosti,



- tlak na maximální využití zdrojů, tedy zefektivnění (Kašík, Michalko a kol., 1998).

Podnikatelské prostředí lze rozdělit na **vnitřní** (odlišné pro každý jednotlivý podnikatelský subjekt) a **vnější** (týkající se okolních podnikatelských subjektů), přičemž záleží na umístění faktorů (uvnitř nebo vně) v konkrétním podnikatelském subjektu. Vnější podnikatelské prostředí se dále člení na makropodnikatelské a mezzopodnikatelské prostředí.

#### 2.4.1 Makroprostředí

Jak uvádějí Synek, Kislingerová a kol. (2010) podnik není nijak oddělený od zbytku světa, ale právě naopak, podnik je vnějším světem a okolím obklopován. „*Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit*“ (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 15). Podnik je tedy svým okolím značně ovlivňován, musí na něj brát zřetel při strategickém plánování, zejména při stanovování cílů a také při formě jejich naplňování. Naopak schopnost podniku ovlivnit své okolí je slabá a roste úměrně s růstem velikosti podniku, tedy s růstem jeho tržního podílu. Okolí podniku je jakési „sdružení“ prvků (makrofaktorů), které na podnik působí svými vnějšími silami. Makrofaktory jsou odrazem především změn v národohospodářském a podnikatelském klimatu. Tyto prvky mají vzájemné vazby a pro jejich analýzu je nutné je nejprve charakterizovat. Autoři Synek a Kislingerová (2010) předpokládají následující prvky okolí podniku: geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické. Kupříkladu změna výkonu ekonomiky, změna inflace, změna zaměstnanosti, bilance státního rozpočtu nebo stav politické stability.

**Geografické okolí** má největší vliv na logistiku podniku, čímž je myšlen tok materiálu a výrobků od zdroje k uživateli, a poté na samotnou lokalizaci podniku. V ideálním případě by měl každý podnik brát v potaz i své **sociální okolí** a harmonizovat zájmy podniku se zájmy společnosti, a v neposlední řadě i zájmy zaměstnanců. Ve většině případů jde ovšem o pouhý kompromis mezi ekonomicky racionálním řešením a sociální odpovědností podniku (neboli CSR - angl. Corporate Social Responsibility). Je zde tedy na uvážení podniku, nakolik bude tzv. „sociální“. Sociální projekty sice mohou být z krátkodobého hlediska politicky ziskové, ale dlouhodobě jsou ekonomicky a sociálně neudržitelné. **Politické okolí** působí na podnik jako úhrn jednotlivých vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy. Podnikatelská sféra může být ovlivněna „malou“ komunální politikou (např. vliv a postoj obecního úřadu), nebo „velkou“ politikou (z historie: privatizace, znárodnění, či združstevnění, a aktuálněji například vliv vstupu České republiky do Evropské Unie). Dalším prvkem okolí podniku je **právní okolí**.

Právě prostřednictvím práva jsou výše zmíněné politické vlivy prosazovány. „*Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti*“ (Synek, Kislingarová a kol., 2010). V oblasti podnikové sféry je nejvýznamnější normou obchodní zákoník (tj. zákon č. 513/1991), kterým je upravováno postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související. Dalšími normami jsou například zákon o ochraně spotřebitele a drobného akcionáře, zákony a nařízení týkající se mezinárodního podnikání, zákon o konkurzu a vyrovnání, zákonná úprava činnosti investičních fondů a společností aj. Vzhledem k velkému množství lhůt, které jsou podnikatelé nuceni splňovat, je pro ně významným faktorem právního okolí i vymahatelnost práva. Přičemž důležitými prvky jsou samotná soustava právních norem, ale také síla autority a rychlost soudního rozhodnutí. Zásadní význam pro podnik má **ekonomické okolí**. Jedná se o okolí, ze kterého podnik získává výrobní faktory a na kterém vystavuje své výrobky či služby. V rámci rozhodování a chování jsou podniky nejzásadněji ovlivňovány celkovou hospodářskou situací. Působí zde několik faktorů: **Přístupnost a cenová úroveň výrobních faktorů**, oproti minulosti je již dnes drtivá většina zboží snadno dostupná, a to díky stále se zvyšující produktivitě práce, rozvoji logistiky a značnému technologickému využití. **Daňové zatížení podniků**, zde se hledá určitá „střední cesta“ nebo spíše střední úroveň sazby daně, která by byla dostatečně vysoká na naplnění státní pokladny, a přitom nedemotivovala podnikatele od jejich činnosti. **Hospodářský růst** (umožňuje zvyšování kupní síly), měnový a devizový vývoj (vliv inflace či devalvace). Součástí ekonomického okolí jsou i dodavatelé a odběratelé podniku a finanční instituce (zejména banky). **Ekologické okolí** a ekologie jako taková je faktor, který stále více nabývá na své významnosti. Spotřebitelů, kteří upřednostňují ekologicky odpovědné výrobce, přibývá. Nicméně k plnění ekologických norem jsou stále největší motivací směrnice EU, i když to s sebou přináší značné finanční náklady. Motivem pro technický a technologický pokrok, díky kterému podnik dosahuje vyšší konkurenceschopnosti, je **technologické okolí**. Tento pokrok může být ovšem v rozporu s již zmíněnou ekologií. Prvkem **etického okolí** je etika, ta se věnuje rozpoznávání toho, co je a není dobré, a také jaké postoje by měl zaujímat člověk či společnost, aby jeho (její) konání mohlo být považováno za spravedlivé a správné. Pro podnikatele to znamená především předávání pravdivých informací, poskytování služeb v dobré kvalitě pro zákazníka, poctivou hospodářskou soutěž aj. **Kulturně historické okolí** v sobě nese prvky kulturního povědomí a celkové vzdělanosti obyvatel, je vytvářeno již stovky let a je jednou z podmínek pro ekonomický rozvoj a pro technický a technologický pokrok (Synek, Kislingarová a kol., 2010).

### **2.4.2 Mezzoprostředí**

Mezzopodnikatelské prostředí úzce souvisí s působením faktorů na úrovni lokální či regionální, příklady těchto faktorů jsou: ekologické faktory tedy soužití podniku s přírodou, technické faktory tedy stav technické vybavenosti daného prostředí. Dále například vzdělanost, kulturnost či pracovitost obyvatel, úroveň poskytovaných služeb skrze pošty, banky, hotely aj., nebo hlavní podniky, které v daném prostředí mají vůdčí postavení. Díky znalosti podnikatelského prostředí regionu může být odhaleno, jak silný je jeho potenciál podnikatelského života, který může být dále harmonizován i s potenciálem firmy, v rámci vzájemné výhodnosti (Kašík, Michalko a kol., 1998).

### **2.4.3 Mikroprostředí**

Vnitřní podnikatelské prostředí neboli mikropodnikatelské prostředí obsahuje tzv. mikrofaktory. Základními mikrofaktory jsou:

- schopnost vést lidi, udržovat či v lepším případě rozvíjet vztahy mezi managementem a vlastníky, mezi managementem a podřízenými atd.,
- schopnost vlastnictví, tedy optimalizovat podnikatelské portfolio,
- schopnost podnikatele komunikovat s jeho makroprostředím i mikroprostředím (včetně aktivit mimoekonomických),
- schopnost vyhovět potřebám, tzn. zakomponovat marketingovou filozofii do vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- schopnost sjednocovat filozofii podniku se zájmy a představami managementu a zaměstnanců, ve smyslu participace (Kašík a Michalko a kol., 1998).

## **2.5 Marketingová strategie**

Strategií jsou rozuměny určité kroky a činnosti (respektive jejich přehled), díky kterým se podnik přibližuje ke stanovenému cíli. Přitom je brána v potaz určitá neznalost budoucích okolností, souvislostí a podmínek, tudíž nelze přesně identifikovat výhody a nevýhody jednotlivých alternativ pro potřeby budoucího rozhodování. Malé a střední podniky by měly svou strategii definovat v krátkodobém nebo střednědobém horizontu (tj. do 5 let). Podmínkou pro splnění celkových strategických cílů je, aby byly všechny dílčí cíle (obchodní, výrobní, marketingové aj.) stanoveny dle globální strategie podniku (Havlíček, Kašík, 2005).

V MSP je často spojována marketingová a obchodní strategie v jeden celek (jako jsou spojeny i marketingové a obchodní plány), a obchodnímu oddělení se automaticky říká

i marketingové. Toto oddělení je tedy řízeno ředitelem pro marketing a obchod, odpovídající za marketingovou a obchodní strategii firmy. Tímto předpokladem se řídí autoři Havlíček a Kašík (2005) v kapitolách publikace: *Marketingové řízení malých a středních podniků*.

V současné době vstupuje do popředí nutnost znát údaje z trhu, tedy: „kam se výrobek bude prodávat, za jakých podmínek a v jaké kvalitě. Marketingový a obchodní plán jsou základními pilíři pro další strategické plánování podniku, tj. personální, finanční, výrobní, případně jakosti, výzkumu, vývoje apod.“ (Havlíček, Kašík, 2005, s. 89).

### 2.5.1 Marketingový mix

„Jak efektivně působit na zákazníky?“ nebo „Jaký produkt zákazník očekává, kolik je ochoten na něj zaplatit a kde ho bude vyhledávat?“. Podniky si tyto otázky, a mnoho dalších, pokládají běžně. Proto od minulého století manažeři využívají nástroj zvaný „marketingový mix“, díky kterému je brána v potaz co nejširší škála použitelných faktorů. V literatuře se uvádějí dva různé typy marketingového mixu. Prvotní a více známí je **produktový marketingový mix 4P**, ten se využívá v transakčním marketingu a je zaměřen spíše na provoz podniku. Byl dvakrát rozšířen na 5P a 6P, jeho faktory jsou popsány v Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Produktový marketingový mix 4P a jeho modifikace

<b>4P</b> <i>McCarthy (1960)</i>	
<b>Product</b>	Výrobek (zboží, služba)
<b>Price</b>	Cena
<b>Place</b>	Místo prodeje
<b>Promotion</b>	Propagace
<b>5P</b> <i>Kotler (1995)</i>	
<b>Politics</b>	Politicko-společenské rozhodnutí
<b>Public opinion</b>	Veřejné mínění
<b>6P</b> <i>Kotler (1995)</i>	
<b>People</b>	Personál (člověk)

Zdroj: Havlíček a Kašík (2005, s. 39).

Druhým typem je „**zákaznický marketingový mix 4C**“, zákaznický jelikož rozhodujícím faktorem je pohled zákazníka. Právě proto je více využíván při řízení vztahů se zákazníky. Tento typ je popsán v Tab. 2.4 (Havlíček a Kašík, 2005).

Tab. 2.4 „Zákaznický“ marketingový mix 4C

4C	
<b>Customer</b>	Zákazník - potřeby a přání
<b>Cost</b>	Cena - náklady pro zákazníka
<b>Convenience</b>	Vhodnost - pohodlná dostupnost
<b>Communications</b>	Komunikace

Zdroj: Havlíček a Kašík (2005, s. 40).

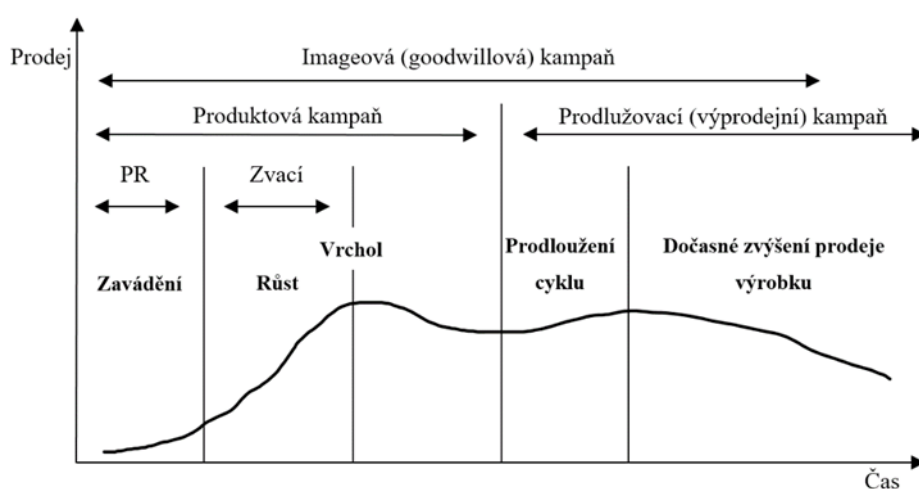
## 2.5.2 Marketingové kampaně

Marketingové kampaně (komunikační kampaně) se využívají pro komunikaci podniku s veřejností. Jejich základem je často marketingový plán podniku, což je plán, jehož cílem je zlepšit obchodní výsledky podniku, a to skrze realizaci účinných marketingových aktivit. Obecně se využívají tyto čtyři typy marketingových kampaní: imageová, produktová, sales promotion (neboli podpora prodeje), zvací a upomínací. Tyto komunikační prostředky se vzájemně sjednocují a doplňují. Všechny kampaně musejí být dokonale koordinovány, velmi důležitou podmínkou je i zajištění zpětné vazby, bez níž by nemohla být plně zhodnocena efektivnost kampaně (Havlíček a Kašík, 2005).

**Imageová kampaň** je snahou o podporu podnikové image, a to prostřednictvím marketingové komunikace se zákazníkem, také má tendenci zlepšit image svého produktu, posílit hodnotu své značky a vlastních konkurenčních výhod. V ideálním případě je to nekončící kampaň, která působí v průběhu času. Je doplňována dílčími kampaněmi, pojímající odborné videofilmy a instruktážní filmy, nebo prezentace pro odborníky, PR články v odborném tisku, prezentace na odborných veletrzích aj. Cílem **produktové kampaně** je poskytnout zákazníkům co nejvíce informací o produktu, o jeho hodnotách a konkurenčních výhodách. A to buď konkrétním osobám skrze direct marketingovou kampaň zahrnují např. e-mailing. Nebo poskytováním informací široké veřejnosti za pomoci PR marketingové kampaně, která je specifická podle využívaného nosiče (venkovní kampaně pomocí billboardů či plakátů, nebo lze využít i audiovizuální prostředky jako je televize, či internet). Obsahem kampaně **sales promotion** jsou tendence typu: umístit výrobek na to nejlepší prodejní místo, zajistit, aby byl výrobek chválen prodejci, aby prodejci dokázali přimět zákazníka ke zkušebnímu nákupu, zajistit podporu prodeje, rozšiřování dobrého povědomí o značce, vyšší využívání již zakoupených výrobků, získávání nových zákazníků a udržování těch stávajících, a také podpořit aktivity napomáhající k získání zákazníků konkurence. Tyto tendenci jsou podporovány využitím některého z mnoha nástrojů, jako například akce prováděné na ulici,

nejlépe poblíž nákupního místa, nebo akce prováděné přímo v prodejně. Promo nebo ochutnávkové stolky, prodejní komunikační displeje aj. Také se plně využívají výlohy (i za pomoci designéra) a komunikace přes internet (webové stránky, sociální sítě atd.). **Komunikační kampaně zvací** jsou kampaně s publikem, které mají přesný termín a místo, kdy a kde bude určitá akce probíhat. **Komunikační kampaně upomínací** pak na takovou akci upomínají, tedy připomínají určené místo a čas (Havlíček a Kašík, 2005).

Aplikace různých komunikačních prostředků musí mít svůj systém, musí být zohledněna segmentace trhu a také životní cyklus výrobku. Ná vaznost marketingových kampaní na životní cyklus výrobku je zobrazena na Obr. 2.6.



Obr. 2.6 Ná vaznost marketingových kampaní na životní cyklus výrobku

Zdroj: převzato z Havlíček a Kašík (2005, s. 66).

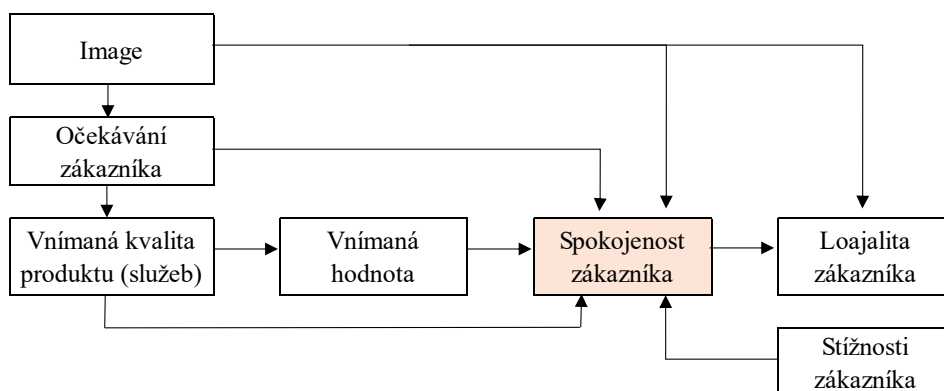
## 2.6 Spokojenost zákazníků

V současné době velkého konkurenčního boje si stále více firem uvědomuje nutnost jednoty z nehmotných zdrojů, který má rozhodující podíl na úspěchu firmy, jedná se o spokojenost zákazníka.

### 2.6.1 Metody stanovení spokojenosti zákazníků

Při určování zákazníkovi spokojenosti, je klíčový rozdíl mezi tím, co zákazník očekával a tím co skutečně obdržel. Zjednodušeně lze říci, že spokojenost nastává v případě, kdy realita pokryje či dokonce převyšuje zákazníkova očekávání. V opačném případě, tedy když je reálná hodnota výrobku či služby nedostačující či nenaplnuje zákazníkova očekávání, nastává stav nespokojenosti. Vlivem působícím na spokojenost zákazníka je také čas, resp. opakovnost, jelikož při opakování spokojenosti či nespokojenosti jsou vyvolány větší důsledky než při situaci jednorázové (Blecharz, 2015) (Foret a Stávková, 2003).

Jednou ze základních metod pro stanovení spokojenosti zákazníků je **Evropský index spokojenosti zákazníka**, dále označovaný jako **ECSI**. Ačkoli základní myšlenka pochází ze Švédska, vznik metody jako takové nastal v 90. letech minulého století, a to konkrétně na Univerzitě v Michiganu, USA, zde byla metoda nazvána: American Customer Satisfaction Index, tedy ACSI. Později byla metoda upravena, resp. přizpůsobena evropským poměrům, proto tedy změna prvního písmene (European). ECSI je metodou kvantitativního marketingového výzkumu, její pomocí lze testovat jak služby, tak i výrobky. Pro tento model je stěžejních sedm hypotetických proměnných, přičemž je každá z nich ještě dále definována jistým počtem měřitelných proměnných. Díky modelu, znázorněnému na Obr. 2.7, si lze uvědomit vztahy mezi jednotlivými proměnnými (Blecharz, 2015) (Foret a Stávková, 2003).



Obr. 2.7 Model Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI)

Zdroj: převzato z Foret a Stávková (2003, s.108).

Sedmi hypotetickými proměnnými analýzy spokojenosti zákazníků jsou: image, očekávání zákazníka, vnímaná kvalita produktu či služby, vnímaná hodnota, loajalita zákazníka, stížnosti zákazníka a spokojenost zákazníka. Zahajovacím bodem analýzy je **image**, ta je vztahována k produktu, potažmo službě, ke značce a k celé firmě. Zdrojem image je jednak spokojenost zákazníka, skrze kterou je budována firemní pověst, ale také zprávy z medií, které mohou mít masivní dopad, a to jak pozitivní, tak negativní. Kvalita propagace, skrze kterou se firma či produkt zviditelňuje na trhu, je odrazena v **očekávání zákazníka**. Obecně není vhodné „masírovat“ zákazníky reklamou, ve které se slibuje nesplnitelné, jelikož očekávání přímo souvisí se spokojeností. Z čehož vyplývá, že nenaplnění očekávání má za následek snížení míry spokojenosti. Zákazník bere při **vnímání kvality** v potaz nejen samotný výrobek (službu), ale také všechny doprovodné služby, které firma poskytuje, neponechá náhodě ani příjemný vzhled a vystupování zaměstnanců, rozsah nabízeného sortimentu či jasnost a srozumitelnost

poskytovaných informací. V oblasti **vnímání hodnoty** je kladena otázka, kolik je zákazník ochoten zaplatit za daný výrobek (službu) v určité kvalitě. Hodnotí se zde úroveň poměru cena ku kvalitě. Jak bylo zmíněno v úvodu kapitoly, základem pro stanovení spokojenosti zákazníka je porovnání jeho očekávání s tím, co skutečně obdržel. V situaci, kdy hodnota obdrženého neodpovídá očekávání, může být podána **stížnost**. V opačném případě, tedy když obdržená hodnota odpovídá nebo převyšuje očekávání, vytváří se věrnost neboli **loajalita zákazníka**, která je projevována opakovaným nákupem. Souhrnem těchto jednotlivých proměnných je **spokojenost zákazníka**, a to jak celková, tak i dílčí, například spokojenost s uspokojením potřeb, s dílčími produkty (službami), nebo s jednáním zaměstnanců (Foret a Stávková, 2003).

## 2.7 Finanční oblast

V Zákoně o účetnictví (Zákon č. 563/1991 Sb.) je uveden výčet podnikatelských subjektů, kteří mají povinnost vést účetnictví. Vzhledem k tomu, že diagnostikovaná firma do tohoto výčtu nespadá, má právo vést pouze **daňovou evidenci**. „*Daňovou evidencí se pro účely daní z příjmů rozumí evidence pro účely stanovení základu daně a daně z příjmů. Tato evidence obsahuje údaje o příjmech a výdajích, v členění potřebném pro zjištění základu daně, o majetku a dlužích.*“ (Zákon České národní rady o daních z příjmů, Zákon č. 586/1992 Sb., § 7b). Vedení účetnictví je finančně náročnějším způsobem, jak prokazovat příjmy a výdaje, tudíž je živnostníkům, kteří ze zákona nemají tuto povinnost, doporučováno využít výhodnější vedení daňové evidence. Podnikatel si může sám zvolit, zda bude vést daňovou evidenci sám, nebo tím pověří svého zaměstnance či externí osobu. Pokud zvolí první variantu, je nutné si uvědomit, že musí být plně obeznámen se všemi zákony, které se vztahují k podnikatelské činnosti a k vedení daňové evidence. Pokud tuto činnost někomu deleguje, nesmí přitom přijmout pocit, že je od odpovědnosti za vedení daňové evidence oprostěn (což platí obecně u jakéhokoli delegování).

Dále je pro OSVČ s nízkými výdaji doporučováno stanovení **výdajů paušálem**. Systém výdajových paušálů vychází z předpokladu, že daňově uznatelné náklady jsou tvořeny určitým procentem z příjmů. Výše tohoto procenta se liší dle typu podnikání: řemeslné živnosti 80 %, zemědělská výroba, lesní a vodní hospodářství také 80 %, ostatní živnosti 60 %, svobodná povolání, příjmy z autorských práv, podnikání dle zvláštních předpisů 40 %, a příjmy z pronájmu 30 %. Tento způsob může OSVČ využívat pouze pokud příjmy nepřesáhnou dva miliony korun za 12 po sobě jdoucích měsíců (Zákon České národní rady o daních z příjmů, Zákon č. 586/1992 Sb., § 7).



Jak uvádějí autorky Hakalová a Pšenková (2008): Podnikateli je doporučováno, aby na konci zdaňovacího období sestavil dva výkazy, resp. přehledy, a to přehled o majetku a závazcích, a přehled o příjmech a výdajích. V rámci této bakalářské práce byly využity zejména výkazy o příjmech a výdajích, jelikož přehled o majetku a závazcích byl poskytnut pouze za rok 2012 (viz Příloha 1).

Dle Zákona o daních z příjmů (ZDP) jsou poplatníci povinni podat **daňové přiznání**, pokud jejich roční příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů FO, přesáhly částku 15 000 Kč (pokud se nejedná o příjmy, z nichž je daň vybírána srážkou podle zvláštní sazby daně), nebo pokud nepřesáhly 15 000 Kč ale vykazují daňovou ztrátu. Daňové přiznání je nutné podat vždy do 31. března, pokud ho zpracovává daňový poradce je termín prodloužen do 30. června (zároveň musí poplatník podat místně příslušnému správci daně plnou moc k zastupování daňovým poradcem, a to do 31. března) (Hakalová a Pšenková, 2008).

## 2.8 Postup diagnostiky

Při diagnostice malé firmy bylo prvním krokem podrobné seznámení se s firmou, a také s podnikatelem samotným. Toho bylo dosaženo prostudováním webových stránek, a dalších internetových zdrojů, a také prostřednictvím první schůzky. Při této příležitosti byla zjišťována základní charakteristika firmy, její historie, současnost i pohled do budoucna v podobě podnikových plánů. Dále byla diskutována témata rizik a dlouhodobých problémů firmy, které mají negativní vliv na plnění firemních plánů. Pro úspěšné nalezení návrhů ke zlepšení bylo nutné analyzovat proces obsluhy zákazníků, který je s mírnými odchylkami permanentně využíván. Pro účely podnikové diagnostiky z hlediska finančního byly od externí pracovnice poskytnuty „*Výkazy příjmů a výdajů*“ a také „*Přiznání k dani z příjmů FO*“. Tyto materiály byly převedeny do tabulek (viz. Příloha 1) obsahujících podstatné informace k provedení Finanční analýzy podniku. Dále byl proveden rozbor podnikatelských problémů, a to s využitím myšlenkové mapy, díky které byly nalezeny některé návrhy ke zlepšení firemní situace. Jednou z oblastí podnikové diagnostiky jsou rizika, ta byla zpracována za pomoci analýzy vnitřních rizik, jako další krok této práce. Následně byla provedena analýza vnějšího okolí, a to jednak prostřednictvím pasportizace, tedy pasportem podnikatelského prostředí, a jednak konkurenčním srovnáním těch nejvýraznějších subjektů v okolí firmy. Dalším objektem šetření byly marketingové nástroje, které prošly subjektivním zhodnocením a také zde bylo stanoveno několik návrhů ke zlepšení. V měsíci březnu probíhalo dotazníkové šetření sestavené na základě metody ECSI, které je vyhodnoceno a uvedeno v poslední části třetí kapitoly.

### 3 Diagnostika malé firmy

Třetí kapitola je již zaměřena na konkrétní firmu z trhu, jejíž název ovšem nebude uveden. Jedná se o žádost majitele firmy, který chce předejít úniku interních informací. Cílem kapitoly je postupné seznámení se základní charakteristikou firmy, jejím historickým vývojem, a také několika podnikovými plány. Dále je zde uveden detailní popis procesu, jakým jsou zákazníci obsluhováni. Náplní kapitoly je taktéž finanční analýza firmy, analýza rizik, problémů a také podnikatelského prostředí. Bylo provedeno i hodnocení marketingových nástrojů a v závěru kapitoly jsou uvedeny výsledky marketingového výzkumu.

#### 3.1 Charakteristika firmy

Diagnostikovanou firmou je malé truhlářství, působící na území České Republiky. Sídlo firmy se nachází ve Zlínském kraji, a to konkrétně na Kroměřížsku. Firma je provozována na základě živnostenského oprávnění již od roku 2010. Organizační struktura firmy v podstatě neexistuje, jelikož se jedná o typický příklad živnosti, kde vlastník zastává všechny pozice, tudíž je sám svým jediným zaměstnancem (mimo krátkodobé výjimky, viz. níže, kdy byla zvolena liniová organizační struktura, při níž byl jediný řídicí stupeň představován samotným vlastníkem).

##### Historický vývoj firmy

- |             |   |
|-------------|---|
| V roce 2010 | založení,   |
| 2011        | dotace od Úřadu práce*,<br>pronájem plně zařízené dílny,<br>první brigádník,  |
| 2013        | pronájem nezařízené dílny (stěhování)**,<br>rozšíření dílny o další provozní prostory,<br>rekonstrukce sociálního zařízení, |
| 2014        | pořízení firemního automobilu z důvodů větší nosnosti,  |
| 2015        | první zaměstnanec na plný úvazek.   |

\*Dotace, které firma přijala z ÚP činila 80 000 Kč. V rámci dotačního programu na pořízení náradí se jednalo o nejvyšší možnou dosažitelnou částku. \*\*V období, kdy firma působila v nezařízených prostorách, začala využívat stroje prostřednictvím leasingu.

Již od roku 2013 firma rozšiřuje svůj strojový park, aby byla schopna držet krok s konkurencí. Děje se tak pravidelně každý rok, v letošní roce jde například o Kartáčovou brusku, tzv. „drásačku“, s pořizovací cenou přibližně 10 000 Kč.

### **3.1.1 Krize napříč podnikáním**

Během doby podnikání byla zaznamenána dvě krizová období. Jedno z nich nastalo počátkem roku 2013, kdy byl celý provoz přestěhován do nové dílny. Tato změna s sebou přinesla jak snížení příjmů, tak i nárůst výdajů, což je podrobněji popsáno v Kapitole 3.3. Jisté přípravy na změnu nastaly již v roce 2012, ovšem jejich výše nebyla tak citelná. Druhým krizovým obdobím byly tři měsíce na přelomu let 2014 a 2015. Během této doby podstoupil podnikatel operaci kolena a s tím spojenou rekonvalescenci. Což způsobilo jeho pracovní neschopnost v oblasti výroby, kompletace a montáže, kde ho po tuto dobu zastoupil schopný brigádník.

### **3.1.2 Charakter služeb**

Diagnostikované truhlářství je propagováno jako truhlářství se všeobecnou truhlářskou výrobou, což je také uvedeno v logu firmy. Navzdory tomu se mnoho zákazníků doptává, co všechno jim vlastně toto truhlářství může nabídnout. Jednak je to zapříčiněno neznalostí zákazníků, nebo pouhým nepovšimnutím si nápisu v logu. Sám majitel potvrdil, že pro něj je nápis „všeobecná truhlářská výroba“ dostačující a představí si pod ním veškerý svůj nabízený sortiment, ovšem také přiznal možnost, že zákazníci tuto schopnost mít nemusí a vidí již zmíněný nápis pouze jako nástroj propagace. Co se tedy pod tímto pojmem skrývá? Skrývá se zde kterýkoliv kus nábytku, vyrobený ze dřeva. Ať už jsou to stoly, židle, postele, komody, skříně, police, obývací stěny, či kuchyně. Nebo například schodiště, okna, dveře a zárubně. Truhlářství se ovšem věnuje i venkovním stavbám jako jsou altány, pergoly, zahradní domky a zahradní nábytek. Tedy jak je napsáno na internetových stránkách firmy: „*V naší dílně jsme schopni vyrobit cokoliv od kusového nábytku až po celkové vybavení bytů a domů.*“. Důležité je také zmínit využívaný materiál, zde opět platí slovní spojení „všeobecná výroba“ jelikož truhlářství využívá masiv, lamino, ale i ostatní deskové materiály.

### **3.1.3 Firemní plány**

V rámci diagnostiky firmy byly zjišťovány jednotlivé firemní plány, které ovšem nejsou nijak rozpracovány do dílčích kroků. Navíc jejich časové rozčlenění bylo provedeno až po diskuzi s podnikatelem.

### **Krátkodobé**

Investovat do propagace firmy, konkrétně do polepu firemního automobilu a vylepšení webových stránek. V době zpracování této bakalářské práce již začala realizace prvního plánu, a to formou oslovení firmy, která tuto službu poskytuje, prozatím byl přijat první návrh realizace.

Sponzorovat Podhostýnskou hasičskou ligu (dále jen PHL) formou ročních příspěvků. Kompenzací tohoto příspěvku by bylo vyvěšení reklamní plachty (podél závodní trati) na všech dvanácti kolech zařazených do seriálu PHL. Aktuálně již bylo zahájeno projednávání podmínek.

### **Střednědobé**

Získat a především udržet 2 až 3 zaměstnance na plný úvazek, čímž by se mohl tento živnostník oprostit od základních nenáročných, ale nutných činností, které by mohl delegovat a více se věnovat komunikaci se zákazníky a také náročnější a precizní práci.

Rozšířit stávající pracovní prostory o 60 m<sup>2</sup>, a vytvořit zde dodatečný sklad dřeva a stříkárnu.

Pokračovat ve stávajícím trendu rozšiřování strojového parku o další kusy.

### **Dlouhodobé**

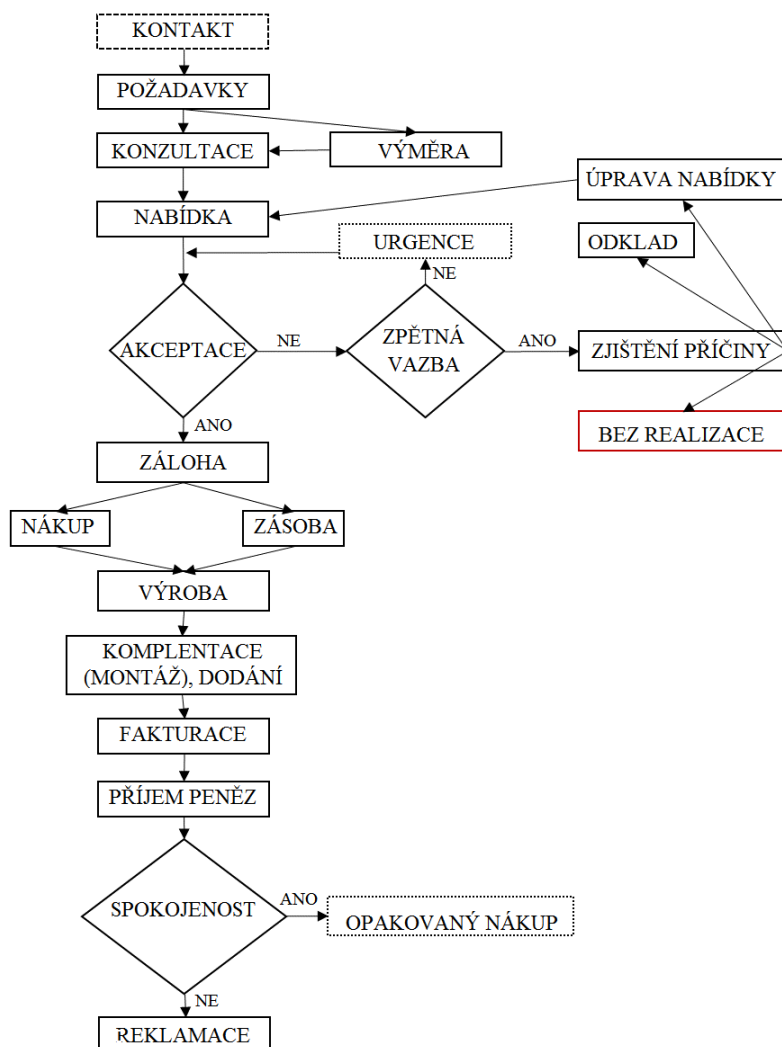
Vytvořit základní portfolio výrobků, které by bylo zákazníkům nabízeno s možností určité variantnosti. Jednalo by se tedy o určitý odklon od zakázkové výroby, která by ovšem zůstala zachována, pouze by byla o tuto možnost doplněna. V rámci tohoto kroku firma doufá v úsporu nákladů, díky unifikaci práce na stanoveném portfolio a také díky množstevním slevám při nákupu materiálu stejného typu. Dále by se jednalo o nástroj ke zkrácení celkového procesu obsluhy zákazníka, díky možnosti vyrábět hotové výrobky v tom nejběžnějším provedení na sklad.

Začlenit do nabízeného sortimentu i dřevěné včelí úly. Jedná se o sortiment, s kterým má výrobce zkušenosti z minulých zakázek, a to i zahraničních. Ovšem vzhledem k nízké výrobní kapacitě, byly další zakázky odmítnuty, ze strany výrobce. Ten si je jist i značnou poptávkou vůči těmto výrobkům. Takže v návaznosti na své střednědobé plány, přijmout nové zaměstnance, je ochoten rozšířit svoje pole působnosti i na včelí úly.

Mimo původní vytyčené plány je momentálně projednávána možnost sdílení tzv. „showroomu“. Kde by měl podnikatel možnost vystavit některé své výrobky.

### 3.2 Proces obsluhy zákazníka

Při obsluze zákazníků podnikatel postupuje dle níže zobrazeného algoritmu na Obr. 3.1, ve kterém jsou obsaženy pevně stanovené kroky, ale také kroky, které jsou nutné uskutečnit, až podle dané situace.



Obr. 3.1 Proces obsluhy zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování.

Proces obsluhy zákazníka je zahájen **prvotním kontaktem** zákazníka s firmou. Tento krok uskutečňuje zpravidla zákazník, který truhlářství osloví a zároveň uvede své **požadavky, představy, podmínky** atd., čímž aktivuje druhý krok procesu. Pokud se tak nestane, podnikatel sám vyzve zákazníka, aby mu sdělil všechny podrobnosti. Dalším krokem může být **výměra prostor**, kdy musí podnikatel osobně navštívit zákazníka, v tuto chvíli také dochází k vyladění detailů objednávky a také k případné **konzultaci**. Tento krok ovšem odpadá, pokud výměra není nutná, např. při zakázce na výrobu židlí. Ve chvíli, kdy má podnikatel nashromážděn

dostatek informací, začne zpracovávat **cenovou nabídku**, vzor takovéto nabídky je uveden v Příloze 10, její zpracování může trvat v rozmezí 1 až 8 hodin, záleží na velikosti zakázky a zejména na její specifičnosti. Po odeslání nabídky je delší časová prodleva, poté se proces začíná značně rozvětlovat. V ideální případě nastává **akceptace** nabídky zákazníkem, ovšem tato varianta není jistá (úspěšnost cenových nabídek popisuje Tab. 3.1 v Kapitole 3.2.1.). Další možnou situací je případ, kdy zákazník na nabídku vůbec nezareaguje, v tomto případě podnikatel zváží výhodnost zakázky, (příp. solidnost zákazníka) a zhruba po 2 až 3 týdnech učiní **opětovný kontakt**. V případě že zákazník na nabídku zareaguje, ale nepřijme ji, je na řadě krok zjištění příčin této **neakceptace**. V tuto chvíli mohou nastat tři možné situace, **zákazník nesouhlasí s cenou**, proto je nabídka upravena, např. změnou materiálu na levnější variantu. Pokud zákazník trvá na svých původních požadavcích, tak je v ojedinělých případech možné snížení ceny. Ovšem sám podnikatel tvrdí, že se tak děje pouze pokud je zákazník pro firmu opravdu výjimečně podstatný (např. velikostí zakázky, nebo pravidelností nákupu). Druhá varianta nastává, pokud si zákazník svůj nákup jednoduše **rozmyslí**, s uvedením důvodu: „zrovna teď na to nemáme, musíme si nejprve našetřit“. V některých případech se jedná v podstatě o výmluvu, ovšem podnikatel tvrdí, že velká část zákazníků ho opravdu znova kontaktuje, a to i po roční odmlce. Třetí variantou je jednoznačné **odmítnutí nabídky**, bez tendence hledat jiná řešení, v takovém případě vznikají podnikateli náklady, které již nebudou nikdy vykompenzovány, jedná se o veškerý doposud obětovaný čas (konzultace, výměra, cenová nabídka, cesta k zákazníkovi), případně také náklady na dopravu k zákazníkovi. Pokud se zákazník dostane k fázi akceptace cenové nabídky, podnikatel vyžaduje zaplacení **zálohy**. Výše zálohy ve smyslu absolutní částky není pevně stanovena, vždy záleží na druhu zakázky, zpravidla se jedná o hodnotu materiálu potřebného k realizaci zakázky. U nových zákazníků je záloha požadována vždy, výjimky ze záloh podnikatel poskytuje pouze věrným zákazníkům, kteří v minulosti platili své objednávky bez prodlení. Následujícím krokem je **nákup materiálu**, který je v drtivé většině případů nakupován v množství potřebném přímo na zakázku. **Nákup na sklad** podnikatel uskutečňuje pouze v případech výprodejových akcí u svých dodavatelů, nebo jiné výhodné nabídky, a to za předpokladu že se jedná o vysoce obrátkový materiál. Po přijetí potřebného materiálů nastává fáze **výroby**, tedy zpracování materiálu. Poté jsou jednotlivé části výrobku **zkompleťovány**, případně nastává krok **montáže**, a to v prostorách určených zákazníkem. Po odevzdání výrobku zákazníkovi jsou služby truhlářství **vyfakturovány** a následně **proplaceny**. Na základě spokojenosti zákazníka se službou, může nastat situace kdy zákazník výrobek **reklamuje**. V tomto případě musí podnikatel zákazníka opět navštívit a provést opravu. Výměna výrobku za nový kus nebyla

doposud nikdy nutná. V lepším případě je zákazník spokojen a doporučí podnikatele svým známým, nebo dokonce **opětovně využije služeb** truhlářství. Četnost stížností, jejich vyřešení, opakovaný nákup nebo způsob „objevení“ truhlářství jsou otázky které byly řešeny v rámci dotazníku spokojenosti zákazníků, jeho výsledky jsou uvedeny v Kapitole 3.9.

### 3.2.1 Úspěšnost cenových nabídek

Jedním z kroků procesu obsluhy zákazníka je i zhotovení cenové nabídky, jejímž obsahem jsou náklady na materiál, cena práce výrobce a DPH. Takto propočtená cenová nabídka je zaslána zákazníkovi. Procentuální úspěšnost přijetí cenové nabídky zákazníkem je zobrazena níže v Tab. 3.1. Vzhledem k tomu, že si podnikatel nevede evidenci úspěšnosti svých nabídek, jedná se o jeho subjektivní odhad.

Tab. 3.1 Procentuální úspěšnost přijetí cenové nabídky zákazníkem

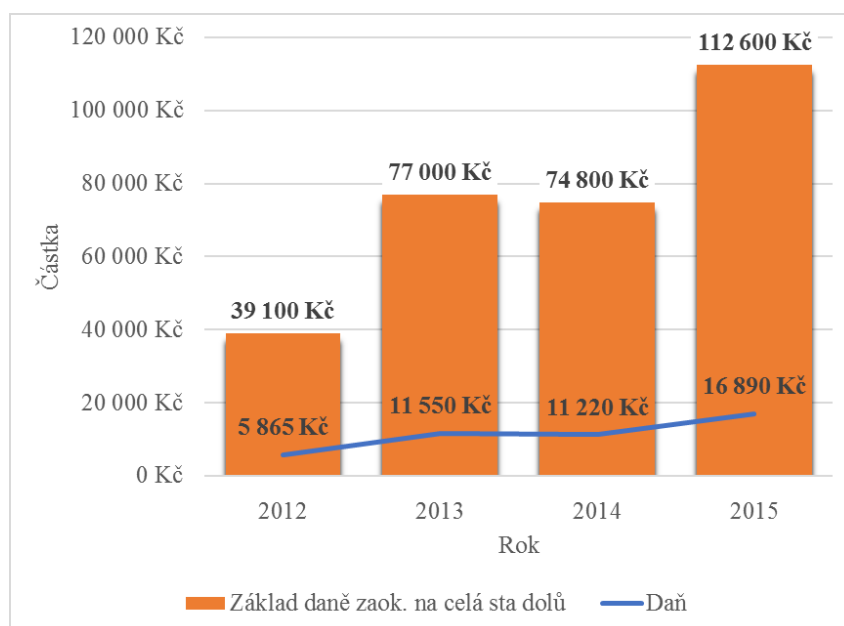
Rok	Úspěšnost
2015	30%
2016	80%
2017	65%

Zdroj: vlastní zpracování.

Úspěšnost cenových nabídek (dále jen ÚCN) byla podnikatelem zhodnocena za období od roku 2015 po březen roku 2017. Nejnižší úroveň ÚCN byla zaznamenána v roce 2015, ovšem z finančního hlediska negativní dopad nenastal (což bylo dokázáno v rámci finanční analýzy, viz. Kapitola 3.3), jelikož nízká ÚCN byla vykompenzována vysokým objemem zakázek akceptovaných. V roce 2016 nastalo značné zlepšení, a to zejména díky získání stálé klientely, a tedy vysoké návratnosti zákazníků. Rok 2017 prozatím hlásí mírný pokles, ovšem jedná se o údaj za první tři měsíce roku, tudíž situace má ještě prostor ke zlepšení.

### 3.3 Finanční analýza diagnostikované firmy

Pro zhodnocení finanční situace podniku byly využity podklady dodané externí pracovníci, která pro firmu zpracovává „*daňové přiznání*“ (tedy Přiznání k dani z příjmů FO), a také vede „*Deník příjmů a výdajů*“. Dodané podklady byly zpracovány do formy tabulek, které jsou uvedeny v Příloze 1. K dispozici byla daňová přiznání let 2012 až 2015. Pohyb částek základu daně, a tedy i částek vypočtené daně je zobrazen v Grafu 3.1.



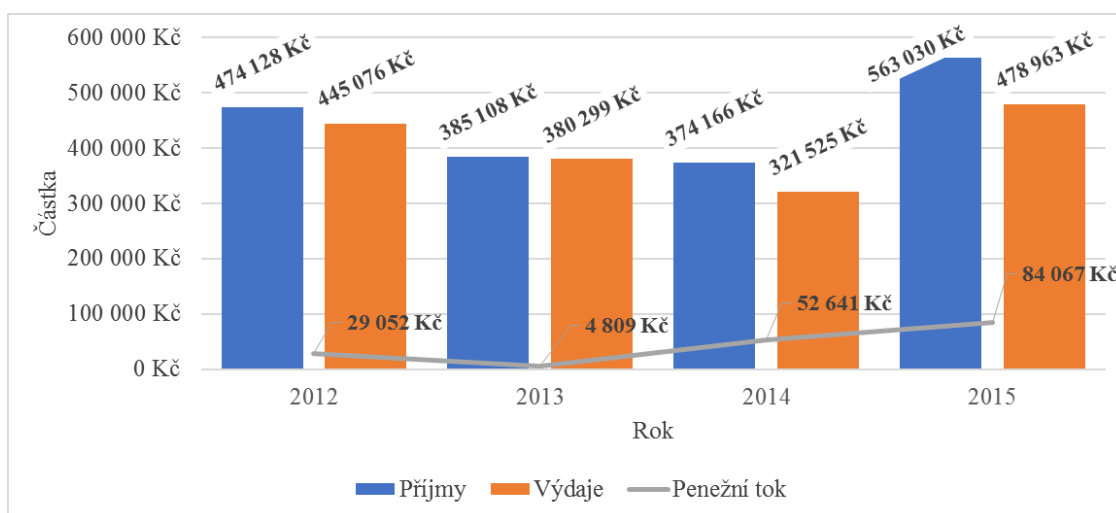
Graf 3.1 Základ daně zaokrouhlen na celá sta dolů a daň v období 2012 až 2015

Zdroj: vlastní zpracování.

Ačkoliv je zde zobrazen stav čtyř let, opravdu porovnatelné jsou pouze roky 2013 až 2015. Důvodem je **přechod na systém paušálních výdajů**, a to právě od roku 2013. To znamená, že v roce 2012 byl dílčí základ daně vypočten jako rozdíl mezi skutečnými příjmy a výdaji (20 052 Kč) a takto vypracované Přiznání k dani z příjmů FO bylo odevzdáno v roce 2013, ovšem v roce 2014 bylo totéž daňové přiznání zpracováno znovu a zasláno jako dodatečné, právě kvůli již zmíněné změně, zde už byl dílčí základ daně navýšen o 10 080 Kč, což byla výše pohledávek na konci roku 2012. Přiznání k dani z příjmů FO v letech 2013 až 2015 bylo zhotoveno systémem paušálních výdajů, tzn. že výdaje byly vypočítány jako 80 % z hodnoty příjmů.

Oproti předchozí situaci lze v Grafu 3.2 srovnat všechna čtyři období. Uvedené hodnoty skutečných příjmů a výdajů jsou převzaty z Výkazů příjmů a výdajů. Na níže uvedeném grafu jsou zachyceny sumy všech příjmů a výdajů, které byly ve firmě evidovány během jednotlivých let, také je zde zobrazen vývoj peněžního toku, tedy rozdílu mezi příjmy a výdaji.



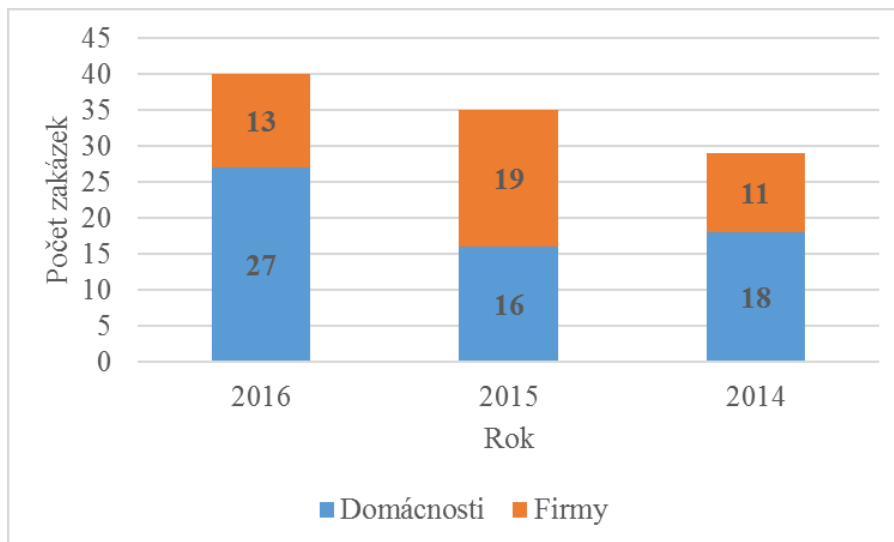


Graf 3.2 Výše příjmů, výdajů a peněžního toku v letech 2012–2015

Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu lze rozpoznat, že **rok 2013** byl vyloženě krizový. Důvodem tomu bylo stěhování dílny, o zhruba 15 km. Což vysvětluje nadměrné výdaje, které byly v tomto roce použity na úpravu nových prostor, ty jsou sice pouze pronajímány, ale i přesto zde byla vynaložena investice, zejména na rekonstrukci sociálního zařízení, úpravu elektřiny a odvětrání dílny. Dále byl nutný nákup některých strojů, které již nebyli součástí nájmu. Rok 2013 ovšem nebyl pouze rokem vysokých výdajů, ale i poklesu příjmů. Jedním z důvodů je zmíněné stěhování, které mělo za následek ztrátu části tehdejších zákazníků, kteří se později odklonili k jim bližší konkurenci. Truhlářství tedy bylo nuceno prosadit se v novém prostředí, což samozřejmě vyžaduje svůj čas, zejména protože podnikatel nevyužil žádný výrazný nástroj propagace a spoléhal se pouze na svoji kvalitu a doporučení od spokojených zákazníků. Druhým důvodem poklesu příjmů byla nižší výkonnost a kratší směny, a to vlivem zdravotních potíží a následného úmrtí v rodině podnikatele. V **roce 2014** byl zaznamenán mírný meziroční pokles příjmů, což opět souviselo s narušením vztahů mezi původními zákazníky, a nutností „rozvíjení se“ v nové lokalitě. Vzhledem k tomu, že předchozí rok byl náročný na investice, může se stav roku 2014 jevit jako pokles výdajů, ovšem jedná se spíše o stabilizaci, oproti roku 2013. V Kapitole 3.1 je uveden jako jeden z historických milníků **rok 2015**, kdy byl přijat první zaměstnanec na plný úvazek. Což se značně projevilo v celkovém obratu firmy, rok 2015 byl ve sledovaném období „nejefektivnější“, jelikož bylo zaznamenáno nejvyšší množství příjmů a zároveň nejvyšší peněžní tok, a to 84 067 Kč. Kromě zvýšení výkonnosti pracoviště vlivem nového zaměstnance má podíl na úspěchu roku 2015 také zdařilé prosazení se v nové lokalitě a získání nových spokojených zákazníků, kteří firmy doporučili dále.

Podnikatel je dobrovolně plátcem DPH, přestože k tomu dle Zákona o dani z přidané hodnoty (Zákon č. 235/2004 Sb.) není povinen. Důvodem tohoto rozhodnutí je fakt, že nemalá část jeho portfolia tvoří firmy, které při výběru truhlářství upřednostní právě plátce DPH. Rozložení zákaznického portfolia na firmy a domácnosti je zobrazeno v Grafu 3.3.



Graf 3.3 Počet zakázek uskutečněných pro domácnosti a firmy

Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.4 Problémy související s podnikatelskou činností

Myšlenková mapa, která je v plném rozsahu zobrazena v Příloze 2 je grafickým znázorněním problémů souvisejících s podnikatelskou činností diagnostikovaného truhlářství. Jako stěžejní problém je zde uvedena dlouhá dodací lhůta poskytovaných služeb, která odrazuje zákazníky. Tento problém se ovšem skládá z problematiky dalších oblastí. Tyto oblasti byly rozčleněny do tří hlavních větví, které byly blíže specifikovány, konkrétně se jedná o počet zakázek, rychlost obsluhy v rámci administrativy a komunikace, a rychlost obsluhy v rámci procesu výroby. Dále byly v myšlenkové mapě barevně zvýrazněny návrhy, které mohou být v dané problematice nápomocny, jejich popis je uveden v Kapitole 4.

### 3.5 Analýza rizik

Níže uvedený postup byl inspirován autory Grasseová, Dubec a Řehák (2012), kteří ho v upravené podobě využívají v knize *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Analýza rizik proběhla v následujících krocích. Prvním krokem byla **identifikace** možných **zdrojů rizik**, kdy bylo identifikováno sedm oblastí, jedná se o zranění samotného podnikatele (živnostníka), komplikace spojené s dodávkou materiálu, reklamace výrobků a s nimi spojené náklady, oblast platební morálky zákazníků, výpadky

elektrické energie, poruchy stroje a nedostatek zakázek. V každé z těchto sedmi oblastí (značeno A až G) je obsaženo několik scénářů, které mohou nastat (značeno 1 až 5). Druhým krokem bylo stanovení pěti stupňů závažnosti dopadu a také pravděpodobnosti výskytu daného scénáře, slovně a také procentuálně, tento krok je shrnut v Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Hodnocení rizik

Hodnota	Dopad (D)	Pravděpodobnost výskytu (P)
1	Téměř neznatelný	Téměř nemožné {1;20}
2	Drobný	Výjimečně možné {21;40}
3	Významný	Běžně možné {41;60}
4	Velmi významný	Vysoce pravděpodobné {61;80}
5	Nepříjemný	Hraničí s jistotou {81;100}

Zdroj: vlastní zpracování, inspirováno Grasseová, Dubec a Řehák (2012).

Třetí krok obsahoval konzultaci s provozovatelem, na jejímž základu byl proveden odhad míry dopadu a míry pravděpodobnosti výskytu všech uvedených scénářů (A1 až G1). Následně byla stanovena opatření k eliminaci rizik v jednotlivých oblastech. Čtvrtým krokem v rámci analýzy rizik bylo stanovení úrovně rizika (značeno R). Tato úroveň byla vypočtena jako součin závažnosti dopadu (D) a pravděpodobnosti výskytu (P) rizika, tak jak je uvedeno ve vzorci 3.1.

$$R = D \cdot P \quad (3.1)$$

Výsledky dosavadních kroků byly shrnuty do Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Seznam rizik s hodnocením a návrhy opatření

Oblast rizika	Značka	Riziko	Míra dopadu	Míra pravděpodobnosti	Úroveň rizika	Opatření vedoucí k eliminaci
Zranění živnostníka	A1	Lehké zranění bez pracovní neschopnosti	1	5	5	Práce dle BOZP; Pravidelná kontrola nástrojů.
	A2	Zranění vyžadující hospitalizaci	4	2	8	
	A3	Závažné zranění s trvalými následky	4-5	2	8-10	
	A4	Zranění s následkem úmrtí	5	2	10	
Dodávka materiálu	B1	Mírné zpoždění dodávky bez prodlevy výroby	2	3	6	Změna dodavatele, vytvoření vlastních skladových prostor.
	B2	Zpoždění dodávky zapříčínující prodlevu výroby	3	2	6	
	B3	Nedodání materiálu	4	1	4	
Reklamáce výrobku	C1	Vzniklé náklady (do 5 000 Kč)	3	3	9	Výstupní kontrola kvality, zavedení kroku: potvrzení sjednaných podmínek.
	C2	Vzniklé náklady (do 10 000 Kč)	3	3	9	
	C3	Vzniklé náklady (do 50 000 Kč)	4	2	8	
	C4	Vzniklé náklady (do 100 000 Kč)	4	1	4	
	C5	Vzniklé náklady (do 500 000 Kč)	5	1	5	
Platební morálka zákazníků	D1	Pozdní platba do 30 000 Kč	2	2	4	Lpět na zaplacení zálohy; Vypočet zálohy s vyšším pokrytím.
	D2	Pozdní platba do 50 000 Kč	3	2	6	
	D3	Pozdní platba do 100 000 Kč	4	2	8	
	D4	Neuhrazení faktury vystavené	4	1	4	
Výpadek el. energie	E1	Hlášený výpadek el. energie	2	3	6	Organizace práce; Záložní zdroj energie.
	E2	Nehlášený výpadek el. energie	3	1	3	
Porucha stroje	F1	Porucha stroje řešitelná svépomocí	2	2	4	Pravidelná údržba a servisní prohlídky.
	F2	Porucha stroje s nutností servisu	3	2	6	
Nedostatek zakázek	G1	Absence zakázek	5	1-2	5-10	Aplikace marketingových strategií.

Zdroj: vlastní zpracování.

Dalším krokem procesu bylo rozčlenění jednotlivých scénářů do tří skupin, a to na základě jejich vypočtené úrovně, rozmezí jednotlivých skupin je objasněno v Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Rozdělení rizik do skupin dle jejich úrovně

Úroveň rizika	Skupina rizik
1-4	A - Zanedbatelná rizika
5-11	B - Rizika ovlivnitelná
12-25	C - Neakceptovatelná rizika

Zdroj: vlastní zpracování, inspirováno Grasseová, Dubec a Řehák (2012).

**Zanedbatelná rizika** jsou tzv. „běžná rizika“, u kterých není vyžadován zásah. Dopad a míra pravděpodobnosti jsou zde tak nízké, že by náklady na eliminaci rizika mohli být vyšší než úspora z eliminace plynoucí. U rizik, která jsou řazena do skupiny **ovlivnitelných**, jsou vyžadována určitá opatření ve smyslu technickoorganizačním, např. obnova výrobního zařízení, změna procesu výroby, zvýšení úrovně kontroly aj., ve snaze snížení chyb v dodávce materiálu, počtu reklamací či výskytu zranění. Pro **rizika neakceptovatelná** platí totéž jako u skupiny „B“ s tím rozdílem, že zde nejde o potřebu snížit, nýbrž eliminovat výše zmíněné problémy. Ve snaze lépe vyjádřit význam skupin „B“ a „C“, které zahrnují tzv. protiopatření, uvádí se zde citace z knihy *Analýza podniku v rukou manažera* (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012): „Protiopatření představuje cokoli (např. proces, technický prostředek), co bylo navrženo za účelem snížení zranitelnosti aktiva nebo minimalizace či eliminace působení rizika, to znamená za účelem eliminace zdrojů hrozeb, snížení pravděpodobnosti výskytu nežádoucí události nebo snížení závažnosti dopadu nežádoucí události“.

Posledním krokem bylo sestavení mapy rizik, viz. Tab. 3.5, která je využívána jako grafické znázornění výše zjištěného, tedy míry dopadu, pravděpodobnosti výskytu i rozčlenění dle vypočteného významu jednotlivých scénářů.

Tab. 3.5 Mapa rizik

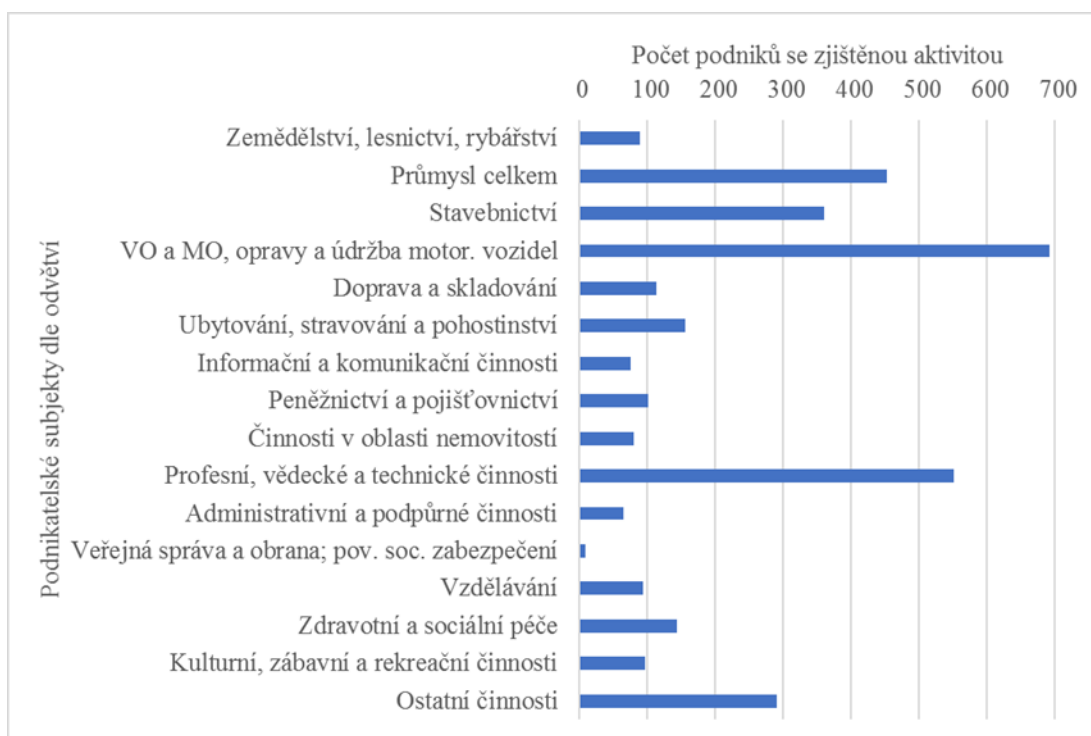
Pravděpodobnost/Dopad		Téměř neznamenný 1	Drobný 2	Významný 3	Velmi významný 4	Nepříjemný 5
Téměř nemožné	1			E2	B3, C4, D4	C5, G1
Výjimečně možné	2		D1, F1	B2, D2, F2	A2, A3, C3, D3	A3, A4, G1
Běžně možné	3		B1, E1	C1, C2		
Vysoce pravděpodobné	4					
Hraničí s jistotou	5	A1				

Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.6 Pasportizace

Vzhledem k faktu, že firma má široký okruh působení a zcela se přizpůsobuje zákazníkům, tak její zájmová zóna není zcela jednoznačná. Proto byla pro pasportizaci zvolena taková zájmová oblast, ve které má firma největší zastoupení zákazníků, jedná se o okresní město Kroměříž. Veškeré údaje pasportizace jsou obsaženy v Příloze 3.

Kroměříž je okresní město ležící ve Zlínském kraji, celková výměra činí 5 097,52 ha a počet obyvatel byl v roce 2015 přesně 29 066 osob. Průměrný věk obyvatelstva je 43,3 let, to je také věková kategorie, která má dle marketingového výzkumu největší zastoupení v podnikatelově klientele (viz. Kapitola 3.9). V oblasti pohybu obyvatelstva byl zjištěn celkový přírůstek 31 osob, kladný stav byl zapříčiněn především vysokým počtem přistěhovalých (76) značícím atraktivitu lokality. Rozdělení plochy dle jejího využití poukazuje na fakt, že je v této oblasti rozvinuto zemědělství, neboť z celkové výměry činí zemědělská půda bezmála 60 %, orná půda pak necelých 53 %. Dle údajů z roku 2016 bylo zaznamenáno celkem 3 431 podnikatelských jednotek, přičemž v úvahu byly vzaty pouze ty, u kterých byla zjištěna aktivita. Jak je vidět v Grafu 3.4 druhou nejpočetnější skupinou z hlediska odvětví jsou profesní, vědecké a technické činnosti, kam také spadá diagnostikovaná firma, jakožto profese truhlářská.



Graf 3.4 Rozdělení podnikatelských subjektů dle odvětví

Zdroj: vlastní zpracování, inspirováno ČSÚ.

Z hlediska právní formy spadá podnikatel mezi FO podnikající dle živnostenského zákona, kterých je v lokalitě 2 118, tedy 61,73 % z celkového počtu podnikatelských subjektů.

### 3.7 Konkurenční prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí byly hodnoceny konkurenční firmy v odvětví truhlářství, příp. stolařství, které působí v Kroměříži nebo v jeho blízkém okolí. V tomto okruhu působí 14 konkurenčních firem, přičemž analýza byla zaměřena na 8 z nich, které měli k dispozici popis své činnosti, a to buď na svých webových stránkách, nebo na portálech Firmy.cz nebo Moje firma od společnosti Google. Veškeré zjištěné údaje byly shrnuty do tabulky uvedené v Příloze 4.

V rámci této analýzy byla zjištěna jedna konkurenční výhoda, a naopak několik nedostatků. Jak již bylo zmíněno v Kapitole 3.1.2 truhlářství se zabývá všeobecnou výrobou, a právě tento fakt je onou konkurenční výhodou, jelikož diagnostikované truhlářství jako jediné z hodnocených poskytuje všechen uvedený sortiment. Co se týče různorodosti materiálu, zde firma sice nevyčnívá, ale ani nezaostává. Některé nedostatky se týkají webových stránek. Celkový design, obsah a také rozložení stránek bylo ohodnoceno na 3 body z 5 možných (jedná se o subjektivní hodnocení v porovnání s konkurencí). Dalším z nedostatků na webových stránkách byla fotogalerie, která není umístěna přímo na stránkách, ale po kliknutí na fotku je návštěvník automaticky přesměrován na sociální síť Facebook. Což může způsobovat problémy, pokud návštěvník není uživatelem této sociální sítě. Nebo pokud pouze není přihlášený, to vede k potřebě uskutečnit více kroků, než se člověk k fotografiím dostane, tím pádem větší prostor pro odrazení zákazníka tyto kroky podniknout. U firmy „Nábytek Kubíček“ byla zaznamenána konkurenční výhoda ve formě recenze zákazníka umístěné přímo na „webu“, tento aspekt nebyl zaznamenán u žádné jiné z hodnocených firem. Totéž platí u recenzí zobrazovaných při vyhledávání firem pomocí vyhledavače Google.

### 3.8 Stávající marketingové nástroje

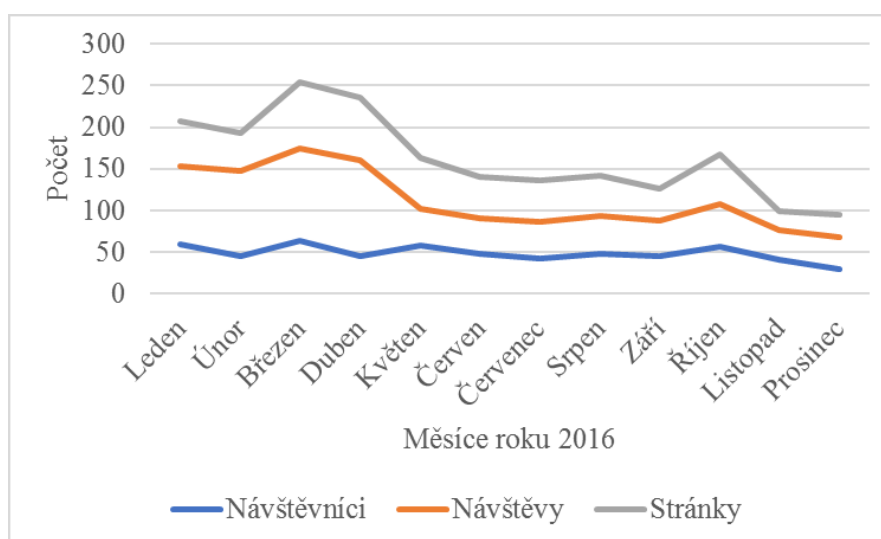
Aktuálně jsou ve firmě využívány jen základní marketingové nástroje. Tím nejdéle využívaným nástrojem jsou **webové stránky firmy**. Na nich se potenciální zákazníci mohou dozvědět jakou výrobou se truhlářství zabývá, jaké využívá materiály, co vše patří do poskytovaných služeb a také zde mohou nalézt rozsáhlou fotogalerii s hotovými výrobky (nedostatek této fotogalerie byl již zmíněn v předchozí kapitole). Co zde zákazníci nenaleznou jsou například vzory 3D návrhů, které jsou součástí poskytovaných služeb, nebo také zmínku o otevírací době. Díky poskytnutému přístupu ke statistice těchto stránek byla vytvořena Tab. 3.6, ve které je zobrazen vývoj jednotlivých ukazatelů během let 2012 až 2017.

Tab. 3.6 Návštěvnost webových stránek

Leden roku	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Pohyb
Počet návštěvníků	25	21	26	28	60	35	
Počet návštěv	56	30	59	58	153	76	
Počet návštěv na 1 návštěvníka	2,24	1,43	2,27	2,07	2,55	2,17	
Počet zobrazených stránek	79	87	68	91	207	110	
Počet stránek na 1 návštěvu	1,41	2,90	1,15	1,57	1,35	1,45	

Zdroj: vlastní zpracování.

V prvním řádku je zobrazen počet návštěvníků, tedy počet IP adres, ze kterých bylo na stránky vstoupeno. V druhém řádku jsou uvedeny počty návštěv, což je vždy vyšší číslo než počet návštěvníků. A to z toho důvodu, že někteří návštěvníci vstoupí na stránky více než jedenkrát, což je také dokázáno ve třetím řádku, kde byl vypočítán průměrný počet návštěv na jednoho návštěvníka. Ve čtvrtém řádku lze nalézt počet zobrazených stránek v daném období a následně v pátém řádku, byl tento počet podělen počtem návštěv, čímž bylo zjištěno množství načtených stránek během jedné návštěvy. Nejvyšší návštěvnost webových stránek byla zaznamenána v roce 2016, což je naznačeno v minigrafech umístěných v pravém sloupci tabulky. Výjimkou je poslední z ukazatelů, který zaznamenal nejvyšší hodnotu v roce 2013, nicméně tento ukazatel celkově nedosahuje vysokých hodnot, možnou příčinou je úzké rozčlenění webových stránek a celkově jejich skromný obsah. Dále je zde uveden Graf 3.5, ze kterého lze vyčíst trend návštěvnosti v jednotlivých fázích roku 2016 (data pro zpracování grafu jsou uvedena v Příloze 5).

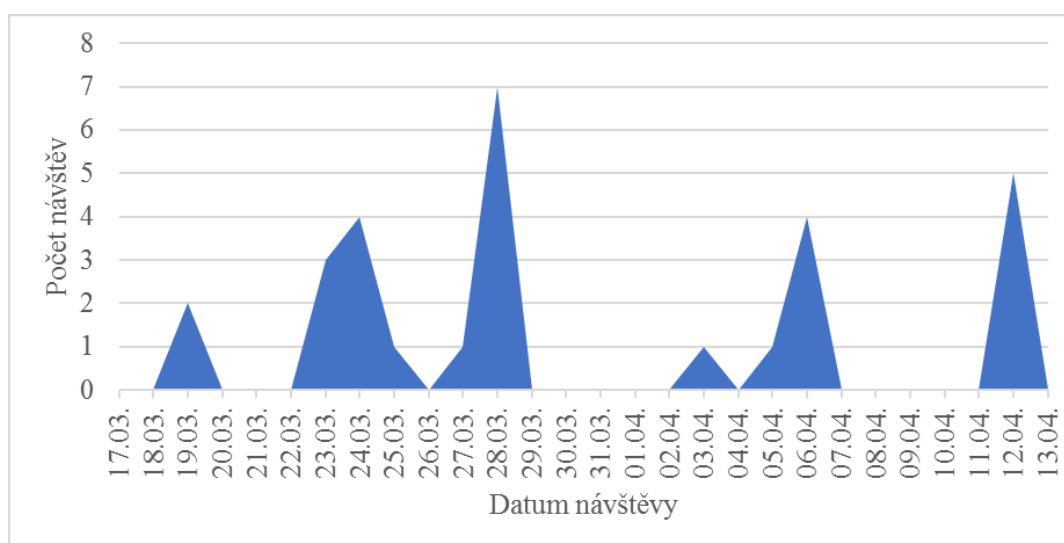


Graf 3.5 Návštěvnost webových stránek v průběhu roku 2016

Zdroj: vlastní zpracování.

V Grafu 3.5 jsou uvedeni pouze tři ukazatelé, a to počet unikátních návštěvníků, počet návštěv a počet zobrazených stránek. „Nejsilnějším“ měsícem v rámci všech tří ukazatelů je březen, naopak nejnižší hodnoty byly zaznamenány v prosinci, a to opět ve všech ukazatelích.

Druhým nástrojem pro komunikaci se zákazníky je využívání sociální sítě. Truhlářství aktuálně využívá sociální síť **Facebook**, kde odkazuje na své webové stránky a dále zde uvádí základní kontaktní informace. Chybějící informace jsou stejné jako u webových stránek, navíc zde není uveden popis činnosti nebo výčet některých nabízených výrobků, či používaných materiálů. Hlavní využití těchto stránek tkví ve sdílení fotek hotových výrobků. U drtivé většiny příspěvků nastává i reakce zákazníků, buď formou pochvaly, nebo zjišťování ceny konkrétních výrobků. Ovšem vesměs se jedná o stále stejné osoby. Tuto stránku označuje jako „To se mi líbí“ 36 lidí. Na první pohled je zde zjevná značná neaktuálnost stránek, která může působit negativně na případné zájemce (ke dni 14.4.2017 byl poslední příspěvek zveřejněn před 95 dny). Počty lidí, kteří tyto stránky navštívili za posledních 28 dní jsou zobrazeny v Grafu 3.6. Suma všech návštěv v období od 17.3.2017 do 13.4.2017 je 29 návštěv.



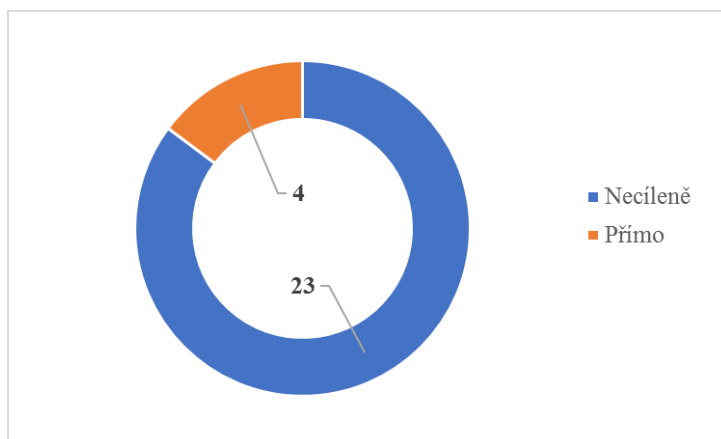
Graf 3.6 Počet návštěvníků Facebook stránek (28 dní)

Zdroj: vlastní zpracování.

Třetím nástrojem propagace je využití portálu **Firmy.cz**, díky kterému se zvyšuje míra dohledatelnosti tohoto truhlářství, ovšem je nutno podotknout, že zde můžeme nalézt jen základní kontaktní údaje a popis služeb shrnutý ve třech větách. Tento nástroj také umožňuje hodnocení od uživatelů portálu Seznam.cz, které bohužel není využito. Dále zde nejsou zveřejněny fotografie, otvírací doba či příklady nabízených výrobků.



Během schůzky s majitelem firmy byla zmíněna možnost zdarma zaregistrovat svoji firmu na firemním portálu, který zaštiťuje společnost **Google**. V návaznosti na překvapivou reakci, že podnikatel tuto možnost nevyužívá, rozhodl se zde firmu zaregistrovat. V současné době je tedy firma lépe dohledatelná díky svému profilu v nástroji „Moje firma“ od výše zmíněné společnosti. Efektivita tohoto nástroje je zobrazena v Grafu 3.7.



Graf 3.7 Počet zákazníků, kteří firmu našli díky vyhledávání Google (1 měsíc)

Zdroj: vlastní zpracování.

Za posledních 30 dní toto truhlářství objevilo 27 potenciálních zákazníků, přičemž 4 z nich do vyhledávače vepsali přímo název firmy nebo její adresu, a zbylých 23 firmu objevilo necíleně tedy v podstatě náhodou, a to zadáním určité kategorie, služby, či výrobku (např. truhlářství, masiv, pergoly atd.). Prozatím zde nebyla vložena žádná recenze od obslužených zákazníků.

Všechny čtyři výše zmíněné nástroje prošly zhodnocením, které bylo stručně zpracováno do tabulky uvedené v Příloze 6. U každého z nástrojů byl také doporučen návrh na zlepšení.

Další formou propagace firmy je **polep firemního vozidla**. Doposud majitel využívá automobil Fiat Doblo, který odkoupil od firmy zabývající se barvami a laky, přičemž součástí kupní smlouvy byla podmínka neodstranění jejich stávající reklamy z bočních stran vozu po dobu jednoho roku. Vzhledem k předchozímu tedy byla využívána pouze zadní část automobilu, kde jsou uvedeny základní kontaktní údaje (název firmy, telefon, adresa webových stránek). Smluvená doba však uplynula a jak již bylo zmíněno v Kapitole 3.1.3. podnikatel v současné době již realizuje polep kompletně celého automobilu. Zajistí si tak oslovení zákazníků v lokalitách ve, kterých se on sám nejčastěji vyskytuje.

### 3.9 Marketingový výzkum

Pro kvalitnější diagnostiku firmy byl proveden kvantitativní marketingový výzkum pomocí metody ECSI. Dotazník a postup zpracování byl inspirován 7. kapitolou knihy „Marketingový výzkum“, autorů Foret, Stávková (2003). V rámci tohoto výzkumu byly osloveni pouze zákazníci diagnostikované firmy, celkem jich bylo kontaktováno 40. Průvodní dopis, resp. e-mail, který byl zákazníkům zaslán společně s odkazem na dotazník je uveden v Příloze 7. Zákaznické portfolio je úzké z důvodu opakujících se nákupů, tedy díky loajálnosti zákazníků, což dokazují také výsledky výzkumu. Návratnost dotazníků předčila očekávání, konkrétně jich přišlo 25 zodpovězených, tedy návratnost 62,5 %. Pro vyplňování dotazníků byl použit internetový nástroj Google Formuláře. Celkem 21 otázek bylo rozděleno do devíti kategorií. Sedm z nich odpovídá hypotetickým proměnným zkoumaným právě v rámci metody ECSI, u těchto otázek bylo vždy uvedeno kladné tvrzení o diagnostikovaném truhlářství, u kterého měli zákazníci možnost zvolit na škále od 1 do 10, na kolik s daným tvrzením souhlasí (1= zcela nesouhlasím, 10= zcela souhlasím). Do osmé kategorie patřili dvě otázky, jedna zjišťovala četnost využití diagnostikované firmy a druhá se zaměřila na způsob jakým se zákazníci o firmě poprvé dozvěděli. Úkolem deváté kategorie bylo dokreslit strukturu zákaznického portfolio z pohledu demografie, zde bylo dotazováno pohlaví a věková skupina respondentů. Dotazník je v plném rozsahu uveden v Příloze 8.

Výsledky tohoto výzkumu byly vepsány do Tab. 3.7, přičemž detailní výpočet je k nahlédnutí v Příloze 9. V tabulce jsou k vidění indexy spokojenosti jednotlivých hypotetických proměnných a také jejich celková průměrná hodnota, pro přehlednost byly tyto údaje také převedeny na procenta, což je přehledně zobrazeno v Grafu 3.8.

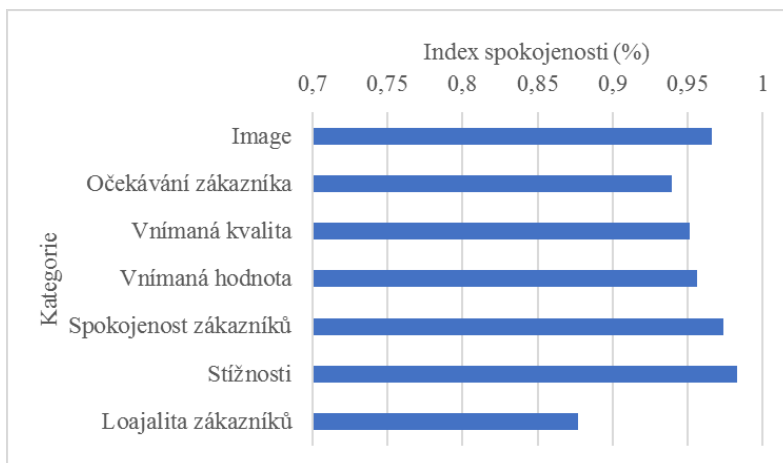
Tab. 3.7 Index spokojenosti zákazníků – výsledky

	Index spokojenosti	(%)
Image	0,966	96,63%
Očekávání zákazníka	0,939	93,93%
Vnímaná kvalita	0,952	95,15%
Vnímaná hodnota	0,956	95,60%
Spokojenost zákazníků	0,974	97,37%
Stížnosti	0,983	98,27%
Loajalita zákazníků	0,877	87,68%
<b>Index spokojenosti zákazníků</b>	<b>0,949</b>	<b>94,95%</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

Je zřejmé, že spokojenost zákazníků je u tohoto truhlářství opravdu na vysoké úrovni. Nejlépe hodnocenou kategorií proměnných, byly „Stížnosti“. Přičemž z 25 zákazníků si jich na služby truhlářství stěžovalo 5, ale jejich stížnosti byly kladně vyřízeny, a navíc se ze strany

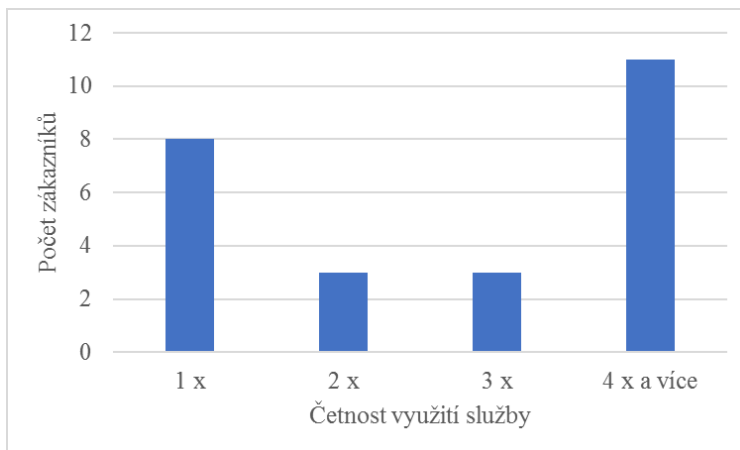
majitele setkali s pozitivním přístupem k řešení problému. Nejnižší Index spokojenosti byl zjištěn u proměnné „Loajalita zákazníků“, nicméně je nutno podotknout, že tato kategorie obsahovala nejvíce otázek (celkem 4), čímž zde vznikl větší prostor pro negativní hodnocení. Nejnižší průměr hodnocení (8,08) byl vypočten u otázku č. 17, která spadá právě do skupiny loajality. Tato otázka měla znění: „I v případě, kdy by konkurence nabízela obdobné služby s výrazně nižšími cenami, tak bych stávající truhlářství neopustil/a.“



Graf 3.8 Index spokojenosti zákazníků – výsledky

Zdroj: vlastní zpracování.

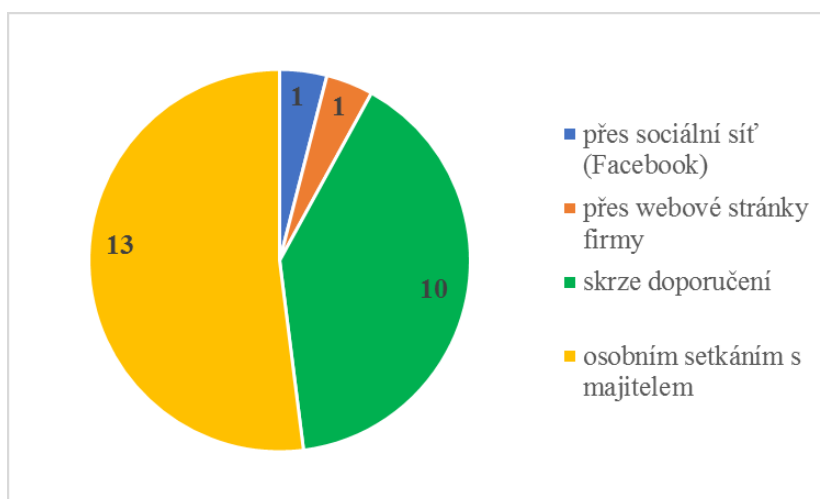
Co se týče zmiňovaných doplňujících otázek, tak například u otázky č. 14 byla zjišťována četnost nákupu, která dokresluje pohled na loajalitu zákazníků. Struktura odpovědí je znázorněna v Grafu 3.9. Vzhledem k odpovědím, je poněkud zarážející, výše zmiňovaná hodnota indexu spokojenosti u okruhu otázek zaměřených na loajalitu. Částečným vysvětlením může být fakt, nasyceného konkurenčního prostředí v daném odvětví, tudíž velmi silná elasticita poptávky, závislá na výši ceny služby.



Graf 3.9 Četnost využití služby u dotazovaných zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování.

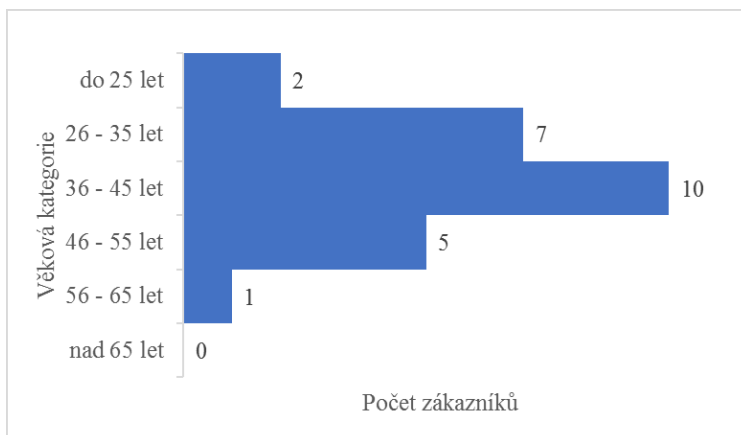
Další otázkou, nespádající do hodnocení ECSI, byla otázka č. 19. Zde byl zjišťován způsob, jakým se zákazníci o firmě poprvé dozvěděli. Jak vyplývá z Grafu 3.10, nečastějším způsobem je osobní setkání s majitelem firmy. Což potvrzuje skutečnost, že velká část zákazníků (spadající do kategorie domácností) jsou majitelovi známí, přátelé, někdy i rodinní příslušníci. Na jednu stranu se jedná o výhodu při snadné, příjemné komunikaci, větší pravděpodobnost doporučení a tím pádem levné propagaci. Lze to však považovat i za nevýhodu. Tento typ zákazníků totiž zpravidla předpokládá, že dostane „lepší cenu, ze známosti“ nebo „přátelskou či rodinou slevu“. Obzvláště u rodiny, je tento předpoklad zpravidla naplněn. Následkem toho je podnikatelova skromná výrobní kapacita snížena o tyto zpravidla nepřilíš výnosné zakázky. Vzhledem k minimální efektivnosti webových stránek a sociální sítě (v oblasti oslovení nových zákazníků), lze doporučit zlepšení těchto marketingových nástrojů pouze v rámci kroků nevyžadujících nadměrné výdaje, viz Kapitola 4.



Graf 3.10 Způsob, jakým se zákazníci o firmě poprvé dozvěděli

Zdroj: vlastní zpracování.

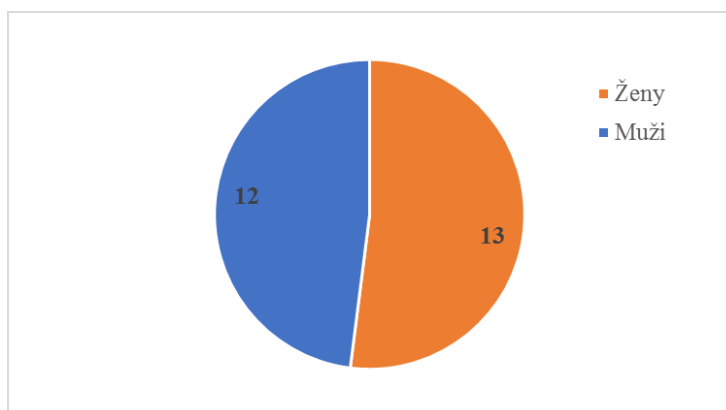
Poslední dvě otázky byly zaměřeny na věk a pohlaví zákazníků. Výsledky jsou promítnuty do Grafů 3.11 a 3.12.



Graf 3.11 Rozdělení zákazníků dle věku

Zdroj: vlastní zpracování.

Nízké zastoupení nejmladší věkové kategorie je v souladu s výsledky zobrazenými v Grafu 3.10, ve kterém lze nalézt pouze dva zákazníky, kteří firmu poprvé objevili pomocí některého z internetových nástrojů. Tento stav podporuje dříve zmíněnou myšlenku nízkých výdajů v oblasti webových stránek a sociálních sítí, ovšem z dlouhodobého hlediska se jedná o nelichotivou situaci. Ve chvíli kdy by se majitel rozhodl předat firmu do rukou mladšího podnikatele, ten by posléze narazil na problém úbytku zákazníků, vlivem jejich stárnutí. Další nevýhodou této situace je předpoklad nižší vybavenosti domů a bytů mladších zákazníků, tedy větší prostor pro poptávku po novém nábytku. Zastoupení mužů a žen v zákaznickém portfoliu firmy je takřka vyrovnané, tudíž se zde nenacházejí žádné podněty pro zacílení se na jednu z těchto skupin.



Graf 3.12 Rozdělení zákazníků dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování.

#### 4 Návrhy a doporučení pro rozvoj

Na základě výsledků zjištěných ve třetí kapitole, lze u této firmy shrnout několik silných a slabých stránek, které budou východiskem pro návrhy a doporučení.

Díky výsledkům marketingového výzkumu bylo objeveno několik **silných stránek** firmy (viz. Kapitola 3.9). Dotazník byl zaměřen na sedm hlavních oblastí: Image, Očekávání zákazníka, Vnímaná kvalita, Vnímaná hodnota, Spokojenost zákazníka, Stížnosti zákazníka a Loajalita zákazníka. Ve všech těchto oblastech bylo dosaženo vynikajících výsledků, čímž bylo prokázáno, že zákazníci mají důvěru v nabízené služby, jsou spokojeni s jejich kvalitou, dále také plánují opětovný nákup a neváhali by službu doporučit. Velká část klientely jsou již opakovaní zákazníci, což firmě vytváří potenciál ke stálým příjmům. Další silnou stránkou je existence konkurenční výhody v podobě všeobecné truhlářské výroby, a také schopnosti práce se všemi druhy dřeva, tato skutečnost byla potvrzena při analýze konkurence jejíž shrnutí je uvedeno v Příloze 4. Silnou stránkou je také dlouholetá praxe v oboru, neboť přestože firma působí od roku 2010, majitel je v oboru vyučen a již po škole se 8 let věnoval truhlářství. Pracovní nasazení je nadstandartní, jelikož podle zjištěných informací je běžná délka směny 14 hodin denně, navíc je zde běžná i práce během víkendu. Takové odhodlání by ovšem nebylo možné bez další silné stránky, kterou sice nelze nijak kvantifikovat, ale při řemeslné výrobě je nutná, a tou je láska k řemeslu. **Slabé stránky** byly odhaleny zejména pomocí myšlenkové mapy. Jako hlavní problém byla stanovena dlouhá dodací doba služeb, která se stanovuje v řádu měsíců. Na tento styl nákupů nejsou dnešní spotřebitelé zvyklí. S tím související slabou stránkou je i nízká výrobní kapacita, která je ovlivněna zejména nedostatkem pracovní síly. Vzhledem k tomu, že majitel firmy je jejím jediným zaměstnancem, vzniká zde významný vliv rizika zranění, veškerá výroba je tedy závislá na zdravotním stavu jedné osoby. Což opět souvisí s další slabou stránkou, kterou je nedostatečná schopnost organizace práce (time managementu), ta je při tak omezených zdrojích klíčová. Vzhledem k množství emailové korespondence, která je nedílnou součástí obsluhy zákazníka byla zjištěna slabá stránka ve formě nízkého využití všech funkcí, které nabízejí např. služby Google, či Microsoft Office.

**Proces výroby** je úzce spjat s výrobní kapacitou pracoviště, která by se mohla zvýšit několika způsoby. Nejvýraznější zvýšení by jednoznačně přinesl další zaměstnanec, ovšem v aktuální tržní situaci je to náročný krok. Podnikatel vyhledává vhodné zaměstnance takřka neustále, ovšem jejich nabídka je nízká a jejich požadavky vysoké. V minulém roce inzeroval podnikatel nabídku práce na ÚP a během čtyř měsíců se mu ozvali pouze 2 kandidáti, kteří neměli žádnou kvalifikaci. Zaměstnanci s sebou nesou zároveň rizika, jako například kratší

pokrytí zakázkami, jinými slovy, čím více zakázek firma realizuje během jednoho období, tím dříve může nastat jejich nedostatek. Aktuálně má výrobce zadány zakázky na 3 měsíce dopředu. Výrobní kapacitu by také navýšilo vylepšení využívaných technologií, k čemuž by byla nutná investice do nákupu nového stroje a také zaškolení výrobce. Jako levnější varianty zrychlení procesu výroby bylo doporučeno následující: (1) prohloubení spolupráce s dodavateli materiálu, kteří jsou schopni dodávat také polotovary, čímž by se zkrátila doba výroby; (2) vyhledávat a upřednostňovat zakázky s nižší pracností, zejména ty, které obsahují požadavek na vícero kusů stejného typu výrobku, nebo ty které mají nižší náročnost zpracování (jako jsou postele, kuchyně či vestavěné skříně).

V oblasti **procesu komunikace** byla navržena úspora času za pomoci jednoduchých nástrojů. Například pro tvorbu cenové nabídky by bylo vhodné vytvořit si několik typů vzorových tabulek, ve kterých by byly obsaženy sumační a jiné vzorce, a také by byli vhodně formátovány. Neboť jak je vidět na aktuálních cenových nabídkách (viz. Příloha 10), jejich úroveň není příliš reprezentativní, ale co je hlavní, jejich tvorba je zdoluhavá, jelikož bylo zjištěno, že podnikatel neovládá ani základní funkce balíčku Microsoft Office. Proto bylo podnikateli již v průběhu zpracovávání této práce, doporučeno několik veřejně dostupných internetových kurzů, a také mu bylo poskytnuto menší proškolení. Pro zrychlení komunikace mezi podnikatelem a zákazníky lze také použít přichystaných vzorových emailů, které budou využity při zasílání cenových nabídek a také při urgování odpovědí.

V nedávné době vznikly podnikateli nečekané výdaje z důvodu nedorozumění při sjednávání podmínek zakázky, a přestože zákazník přiznal možnou pravděpodobnost omylu na své straně, tak majitel převzal odpovědnost a provedl nápravu na vlastní náklady. Aby bylo možné obdobným situacím předcházet bylo doporučeno přidat další krok do procesu obsluhy, a to písemné zrekapitulování sjednaného, které bude nutné schválit zákazníkem. Zároveň by bylo vhodné realizovat tento krok v co nejkratším intervalu po schůzce se zákazníkem, v ideálním případě provádět strukturovaný zápis ještě v průběhu schůzky a na jejím konci si zrekapitulovat všechny jeho body. Přestože se jedná o prodloužení celého procesu, tak se předpokládá, že tento investovaný čas bude nižší než čas věnovaný potencionální opravě.

Co se týče způsobu výpočtu cenových nabídek bylo doporučeno zvolit výnosnější **cenovou strategii**. Aktuální výpočet probíhá jako sečtení ceny materiálu a hodnoty práce, která je vypočtena jako počet hodin krát 230 Kč. Bylo navrženo navýšit hodnotu práce na 250 Kč za hodinu.

Předchozí návrh by bylo vhodné podpořit zvýšením **propagace firmy**. Například efektivnějším využitím stávajících marketingových nástrojů. Příspěvky na sociální síti minimálně každých 14 dní s fotkami výrobků mohou snadno rozšířit okruh zájemců, zejména pokud by podnikatel požádal své stávající zákazníky o jejich sdílení. Což by vzhledem k pozitivním výsledkům marketingového průzkumu neměl být problém (viz. Kapitola 3.9). Dále bylo doporučeno odpovídat na otázky zákazníků přímo pod příspěvky, namísto odpovědi prostřednictvím soukromé zprávy, jelikož viditelný a nezodpovězený dotaz působí jako projev nezájmu ze strany podnikatele. Většina takto položených dotazů směřuje k otázce ceny, odpovědi jsou v těchto případech stejné: „Záleží na typu dřeva, laku atd.“. Což je sice pravda, ale zákazníka taková odpověď může jen těžko uspokojit. Proto bylo doporučeno udávat ceny zveřejňovaných výrobků, i když by mohli na neodborníka působit přemrštěně. Vždy je ale nutné uvést důvody takto stanovené ceny, např. použití masivního dřeva, aplikace kvalitnějšího ochranného laku, specifické zpracování aj. Také je vhodné uvést rozmezí do kterého by takovýto výrobek mohl spadat v případě různých proměnných.

Další prostor ke zlepšení se týká **webových stránek**, zde by zákazníci určitě uvítali větší počet informací. Například několik příkladů zakázek i se sjednanou cenou a komentářem. Dále se doporučuje upravit styl obsahu do takové podoby, která by vyzívala ke kontaktování výrobce. Detail, který by stránky obohatil je například stručný popis samotného podnikatele, nebo několik zajímavostí o firmě, které by mohli zvýšit pocit důvěry návštěvníků. Totéž platí pro vložení recenze od stávajících zákazníků. A jak již bylo zmíněno při hodnocení stránek, fotogalerie není umístěná přímo, ale odkazuje na sociální síť, což může odrazovat od nahlédnutí.

V rámci Kapitoly 3.5 byla provedena analýza rizik, která odhalila 7 oblastí možného rizika, v každé z těchto oblastí jsou obsaženy jednotlivé scénáře, členící se dle míry dopadu a pravděpodobnosti rizika. Tyto scénáře byly rozčleněny do tří skupin, rizika zanedbatelná, ovlivnitelná a neakceptovatelná. Mezi rizika neakceptovatelná nebyl po výpočtu významnosti zařazen žádný ze scénářů. Ovšem z 21 hodnocených bylo 15 zařazeno mezi ovlivnitelná rizika, u kterých jsou také nutná opatření, zejména při jejich vysokém počtu, kdy se zvyšuje pravděpodobnost souběžného nastání. V oblasti rizika pracovní neschopnosti, tedy úrazu živnostníka, bylo doporučeno striktní dodržování pravidel BOZP a také pravidelná kontrola kvality všech nástrojů, strojů a zařízení. Co se týče pozdních či chybějících dodávek materiálu doporučuje se zvážení změny dodavatele, případně rozšíření provozních prostor o sklad, čímž by se výrobce stal méně závislým. Pro snížení nákladů, které jsou spojeny s reklamací výrobků je vhodné začlenit do procesu výstupní kontrolu kvality a také potvrzení sjednaných podmínek,



pro eliminaci případných nedorozumění při konzultaci. V oblasti platební morálky zákazníků se doporučuje stanovit podmínku zaplacení zálohy pro všechny zákazníky bez výjimky, což umožní předcházet platební neschopnosti podnikatele. Dále se navrhuje přehodnotit stávající výši zálohy (cena materiálu) ve smyslu navýšení, a to zejména u zpracovatelsky náročnějších zakázek, tzn. započítat do výše zálohy také část práce. U rizik spojených s výpadkem elektrické energie, je opatření členěno na situaci při ohlášeném a neohlášeném výpadku. Při ohlášeném výpadku el. energie je řešením vhodná organizace práce, čímž je myšlena volba práce mimo provozovnu v době odstávky, např. montáž, výměra či konzultace u zákazníka. Pro řešení nečekaných výpadků el. energie lze zakoupit záložní zdroj, ovšem zde je nutné uvážit, zda a jaký typ využít. Při nákupu malého agregátu je pořizovací cena cca. 3 000 Kč, ten by ovšem zajistil chod pouze méně náročného zařízení (ručního nářadí). Druhou možností by byl velký třífázový agregát, který pokryje potřeby využívaného stroje, ovšem zde už je cena v rozmezí 100 000 Kč až 200 000 Kč. Vzhledem k nízké pravděpodobnosti takovéto situace se jedná o neefektivní řešení. Pro minimalizaci poruchovosti je nezbytná pravidelná kontrola a údržba veškerých strojů, s ohledem k jejich častému využití se doporučuje čtvrtletní kontrola. Sedmou oblastí rizika je absence zakázek, tato možnost je vzhledem výsledkům marketingového výzkumu nepravděpodobná, ovšem s ohledem na vysokou konkurenci a ničivý dopad scénáře, je nutné s tímto rizikem počítat. Proto se v návaznosti na předchozí návrhy, doporučuje výraznější propagace firmy, a to zejména skrze využití bezplatných nástrojů, které nabízí např. sociální sítě či jiné firemní portály.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést diagnostiku malé firmy a navrhnout doporučení pro její další rozvoj. Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím aplikace několika metod.

Prvotním úkolem bylo zjistit všechny podstatné informace, které mohou ovlivňovat chod firmy, tedy její základní charakteristiky, způsob, jakým jsou zákazníci obsluhováni a další provozní podmínky. Zásadní přínos pro tuto bakalářskou práci, a také pro firmu samotnou bylo zpracování marketingového průzkumu, který přinesl zpětnou vazbu ohledně spokojenosti zákazníků, a to takovým způsobem, který nebyl podnikatelem dosud aplikován. Vzhledem k velikosti firmy byla zpracována zkrácená finanční analýza, ve které byl zhodnocen vývoj firmy za období 2012 až 2015 čistě z finančního hlediska. V rámci analýzy vnějšího prostředí byly s diagnostikovanou firmou porovnání vybraní konkurenti, kteří podnikají ve stejném odvětví i lokalitě a velikost jejich podnikání je v obdobném rozsahu. Pro účely přehledného srovnání nebyly bráni v potaz konkurenti, kteří se zabývají sériovou výrobou nábytku. Pro účely diagnostiky bylo dále provedeno celkové zhodnocení všech využívaným marketingových nástrojů.

Návrhy a doporučení, které jsou uvedeny ve čtvrté kapitole vycházejí z provedených analýz. Jedou z nich je myšlenková mapa, která byla aplikována při rozboru jednotlivých problémů spojených s konkrétní podnikatelskou činností. Zde byly uvedeny návrhy ke zlepšení v oblasti komunikace se zákazníky, procesu výroby a také v rámci volby cenové strategie. Dalším zdrojem pro doporučení byla analýza rizik, díky které bylo odkryto sedm oblastí výskytu rizika, v rámci těchto oblastí byly určeny jednotlivé scénáře rizika, které se liší mírou závažnosti a také pravděpodobnosti výskytu. Ke každé oblasti rizik bylo přiřazeno opatření k jejich eliminaci či zmírnění. Další návrhy a opatření byly zvoleny na základě poznatků a dojmů získaných při sběru informací.

Vzhledem ke specifičnosti tohoto typu podnikání bylo v některých situacích obtížné vycházet pouze z teoretických poznatků uváděných v použité literatuře. Proto byly některé postupy přizpůsobeny pro aplikaci na řemeslnou živnost. Je obdivuhodné, že v aktuálním silně konkurenčním prostředí, ve kterém je neustálý tlak na snižování ceny, je tento mikropodnik životaschopný, a zároveň se může pyšnit vysokou kvalitou a spokojenými zákazníky, kteří tuto práci dokáží ocenit.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 9788087865200.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. DRUCKER, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper Row, 1997.
4. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
5. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení [CD-ROM]. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
6. HAKALOVÁ, Jana a Yveta PŠENKOVÁ. Daňová evidence. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1798-9.
7. HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8.
8. KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK. Základy podnikové diagnostiky. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3888-5.
9. KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO. Podniková diagnostika. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.
10. KOMISE ES (2008). Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách). Official Journal of European Union L 214: 3-47.
11. NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
12. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

13. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
14. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024745206.
15. ZWACH, L. Teorie podnikové ekonomiky průmyslové. Brno: Nakladatelství Pokorný, 1945. 403 s. ISBN

### **Elektronické zdroje a ostatní**

16. ASPE: zakázkové stolařství a vzorkovna [online]. Ing. Jan Zapletal [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.stolarstvi-aspe.cz/>.
17. Český statistický úřad [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>.
18. NÁBYTEK KUBÍČEK [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://nabytekkubicek.cz/kontakt/>.
19. Nařízení vlády ze dne 23. července 2008 o obsahových náplních jednotlivých živností. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-278>. In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. © AION CS 2010-2017, částka 94. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-278#prilohy>.
20. Stolařství LIŠKA [online]. Jan Liška [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://stolarstvi-liska.cz/>.
21. Truhlářství-pecha.cz: zakázková výroba nábytku [online]. Marek Pecha, 2009 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.truhlarstvi-pecha.cz/>.
22. Výdajové paušály OSVČ 2016 a 2017. Aktuálně.cz [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/vydajove-pausaly-osvc-uplatnovani-vydaju-pausalem/r~i:wiki:1182/?redirected=1493201188>.
23. Výkazy poskytnuté firmou.
24. Webové stránky diagnostikovaného truhlářství.
25. Zákon č. 235 ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235/zneni-20170215>. In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. © AION CS 2010-2017, částka 78. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235/zneni-20170215#p6>.

26. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>. In: [Zákony pro lidi.cz](https://www.zakonyprolidi.cz) [online]. © AION CS 2010-2017, částka 87. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p2-1>.
27. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586/zneni-20170401>. In: [Zákony pro lidi.cz](https://www.zakonyprolidi.cz) [online]. © AION CS 2010-2017, částka 117. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#p38g>.

## Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
ČSÚ	Český statistický úřad,
DPH	daň z přidané hodnoty,
ECSI	Model Evropského indexu spokojenosti zákazníka,
FB	Facebook
FO	fyzická osoba,
MO	maloobchod,
MSF/MSP	malé a střední firmy/malé a střední podniky,
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná,
PHL	Podhostýnská hasičská liga,
PO	právnícká osoba,
PR	public relations,
ÚCN	úspěšnost cenových nabídek,
ÚP	Úřad práce,
VH	výsledek hospodaření,
VO	velkoobchod,
ZD	základ daně,
ZDP	Zákon o daních z příjmů.

## **Seznam obrázků**

Obr. 2.1 Vztah mezi podnikovou diagnostikou a analýzou .....	6
Obr. 2.2 Pět oblastí globální diagnostiky podniku .....	7
Obr. 2.3 Osm hlavních oblastí globální diagnostiky podniku.....	7
Obr. 2.4 Klasifikace živností.....	9
Obr. 2.5 Třídění podniků v České republice .....	10
Obr. 2.6 Návaznost marketingových kampaní na životní cyklus výrobku .....	19
Obr. 2.7 Model Evropského indexu spokojenosti zákazníka (EC SI).....	20
Obr. 3.1 Proces obsluhy zákazníka .....	26

## Seznam tabulek

Tab. 2.1 Členění podniků dle Svazu průmyslu České republiky .....	11
Tab. 2.2 Členění podniků dle legislativy EU .....	11
Tab. 2.3 Produktový marketingový mix 4P a jeho modifikace.....	17
Tab. 2.4 „Zákaznický“ marketingový mix 4C .....	18
Tab. 3.1 Procentuální úspěšnost přijetí cenové nabídky zákazníkem .....	28
Tab. 3.2 Hodnocení rizik.....	32
Tab. 3.3 Seznam rizik s hodnocením a návrhy opatření .....	32
Tab. 3.4 Rozdělení rizik do skupin dle jejich úrovně.....	33
Tab. 3.5 Mapa rizik .....	33
Tab. 3.6 Návštěvnost webových stránek .....	36
Tab. 3.7 Index spokojenosti zákazníků – výsledky.....	39



## **Seznam grafů**

Graf 3.1 Základ daně zaokrouhlen na celá sta dolů a daň v období 2012 až 2015 .....	29
Graf 3.2 Výše příjmů, výdajů a peněžního toku v letech 2012–2015 .....	30
Graf 3.3 Počet zakázek uskutečněných pro domácnosti a firmy.....	31
Graf 3.4 Rozdělení podnikatelských subjektů dle odvětví.....	34
Graf 3.5 Návštěvnost webových stránek v průběhu roku 2016 .....	36
Graf 3.6 Počet návštěvníků Facebook stránek (28 dní) .....	37
Graf 3.7 Počet zákazníků, kteří firmu našli díky vyhledávání Google (1 měsíc) .....	38
Graf 3.8 Index spokojenosti zákazníků – výsledky.....	40
Graf 3.9 Četnost využití služby u dotazovaných zákazníků .....	40
Graf 3.10 Způsob, jakým se zákazníci o firmě poprvé dozvěděli.....	41
Graf 3.11 Rozdělení zákazníků dle věku .....	42
Graf 3.12 Rozdělení zákazníků dle pohlaví .....	42

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2017 .....

*Konečná*  
VERONIKA KONEČNÁ .....

jméno a příjmení studenta